Spring May 9, 2014

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) DERSİ PPT SUNUMLARI

Muhammet Negiz




ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006



Muhammet NEGİZ
Erzincan Üniversitesi İİBF
mnergiz@live.com

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

KALİTE KAVRAMI





KALİTENİN TANIMI 品質

*__Kalite,__ sözlük anlamı olarak "**yüksek derece iyi"** veya "**mükemmellikti**r."

***Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.** J. M. Juran

***Kalite kullanıma uygunluktur.** Juran ve Gryna

***Kalite geliştirilebilecek her şey demektir.** Masaaki Imai

***Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve her zaman tüketiciyi tatmin eden ürünün üretilmesidir.**

Dr. K. Ishikawa

*__Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.__

Amerikan Kalite Kontrol Derneği

***Kalite, Bir mal ya da hizmetin belli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir.**

Avrupa Kalite Kontrol Derneği



KALİTENİN TANIMI 品質

*Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
Japon Sanayi Standartları komitesi

*Kalite, bir ürünün veya hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen gereksinimlerini karşılamayı sağlayan karakteristiklerin tümüdür.
TS-9005, ISO 8402

*Kalite, kusur barındırmamaktır.

*Bir ürünün veya hizmetin kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan mühendislik, imalat kalitenin idamesi ve pazarlama özelliklerinin bileşimidir.
Arnold Vallin Feingenbaum

*Kalitenin herkes tarafından kabul edilebilir bir tanımını yapmak güçtür.



KALİTENİN TANIMI 品質

*__Kalite__, bir mal ya da hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir.

*__Kalite,__ kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi sürekli tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir.

*__Kalite,__ bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. **P.Crosby**

*__Kalite,__ ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.

*__Kalite,__ ürün ya da hizmet hakkının müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve ihtiyaçların karşılanmasına olan ihtiyaçların tümüdür. Örneğin; Bir otomobil satın alan müşterinin kontak anahtarını bir kez çevirmesi ile çalışabilecek motora sahip olması gibi bir beklentisi vardır. Motor ilk defada çalışmadığında müşterinin beklentisi karşılanmamış olacaktır ve müşteri aracının kalitesini yetersiz olarak algılayacak ve güvensizlik doğacaktır.



KALİTE KRİTERLERİ

Kalite kavramıyla ilgili tanımların çokluğu kalite kavramının çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Bir mal ya da hizmetin kalitesi hususunda **aranılan kriterleri** kısaca açıklayalım (David Gardin, What Does Product Quality Really Mean?):

*Performans: Bir mal veya hizmette bulunması gereken birinci derecede önemlilik arz eden karakteristiklerdir. Bu özellik temel amaç doğrultusunda ürünün, etkili ve verimli kullanılması anlamındadır.

*Güvenilirlik: Ürünün kullanım boyunca görülecek performans sürekliliğidir. Bu ürünün ortalama arıza zamanı veya bir banka hizmetinin ihtiyaç işlem zamanında değişebilirlik ve esnekliktir.

*Estetik: Mal ve hizmetlerin duyulara ve duygulara seslenebilme, etkileyebilme ve bundan dolayı yönlendirebilme özelliğidir.

*Kullanışlılık: Faaliyetlerin, plan ve programların, mal ve hizmetlerin daha önce belirlenmiş standartlara, şartnamelere ve amaçlara uygunluğu, ürünün şikayet ve problemi gidermesi, tamiratının kolaylığıdır.

*Devamlılık: Mamulde kullanım ömrünün uzunluğu ve gerektiğinde tekrar elde edebilme özelliğidir. İlgili problem ve şikayetlerin kolay halledilebilirliği de bununla ilgilidir.

*Güvenlik: Üretilen ürünün müşteri için herhangi bir tehlikeye mahal vermemesidir.



KALİTE KRİTERLERİ

*Mükemmellik: Bütün ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilmesi ve tam tatmin sağlayabilmesidir.

*Çevresel duyarlılık: Çevreye ve kullanıcıya saygı göz önünde bulundurularak tasarlanan bir ürünün zararlı ve toksit maddeler içermemesi ve kullanım süresi bittiğinde çevreye zarar vermemesidir.

*Ayırıcı özellik: İlave edilen ikincil özelliklerdir. Bir ürün için uzaktan kumanda ve bir hizmet için otomatik fatura ödeme örnek gösterilebilir.

*Dayanıklılık: Kullanım ömrünü ifade eder. Bir hizmet kurumunun değişen endüstri şartlarında piyasaya ayak uydurabilmesi ve hizmetini aksatmamasıdır.

*Karşılık verme: İnsanların dakiklik, kibarlık, profesyonellik gibi ilişkileridir. Bir tezgahtar için veya bir banka veznedarı için nezaket iş kalitesinin ifadesidir.

*Tanınmışlık: Geçmiş dönemlere ait performans ve diğer soyut özellikler olarak ürün veya hizmet hakkında tüketicilerin övgüleri, dost tavsiyeleri ve işteki yılların tecrübesidir.

KALİTE KRİTERLERİ

Mal Kalitesi Kriterleri	Hizmet Kalitesi Kriterleri
1. Performans	Somutluluk
2. Güvenilirlik	Güvenilirlik
3. Devamlılık	Sorumluluk
4. Güvenlik	Güvenlik
5. Estetik	Nezaket
6. Mükemmellik	Yaklaşım
7. Kullanışlılık	Haberleşme
8.Çevreye duyarlılık	Empati



KALİTENİN BOYUTLARI

Kalitenin üretilmesinde temel olarak üç aşama vardır. Her bir aşama ürün kalitesini oluşturan temel unsurları beraberinde getirmektedir. Bunlar:

I.Üretim öncesi aşama (tasarım kalitesi)
II. Üretim aşaması (uygunluk kalitesi)
III. Üretim sonrası aşama (kullanım kalitesi)

Tasarım kalitesi, bir ürünün tüketici isteklerini yansıtma derecesidir. Bir ürünün (mal veya hizmetin) en uygun tasarım kalitesinin saptanması, kalitenin tüketici açısından değeri ile tüketiciye olan maliyeti arasındaki optimum noktanın bulunması sürecidir.

Uygunluk kalitesi, tasarım kalitesi ile belirlenen özelliklere ve standartlara üretim sırasında uyulup uyulmadığını kapsar.

Kullanım kalitesi ise, üretim sonrası ve satış sonrasında işletme ve ürün güvencesi kapsamındaki kalitedir. Ürünün elde edilebilme kolaylıkları, süreklilikleri, satış sonrasında tüketici sorunlarına hemen çözüm getirme gibi faktörleri içerir.



KALİTENİN ÖZELLİKLERİ

Kalitenin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır: (Efil,1999)

*Kalite bir önlemdir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur.

*Kalite, müşterinin tatminidir. Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda son kararın verdiği memnunluktur.

*Kalite, verimliliktir. Eğitim ve araç-gereç desteği sağlanmış personelden elde edilir.

*Kalite, esnekliktir. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.



KALİTENİN ÖZELLİKLERİ

*Kalite, etkili olmaktır. İşleri çabuk ve doğru yapmaktır.

*Kalite, bir programa uymak, işleri zamanında yapmaktır.

*Kalite, bir süreçtir, süregelen bir gelişmeyi kapsamaktadır.

*Kalite, bir yatırımdır. Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hayatı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

*Kalite kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

*Kalitenin en önemli özelliği, etik anlamda üreticinin emeğinin, tüketicinin ise, yine emeği ile kazandığı paranın karşılığının alınmasında ki temel değer olarak taşıdığı anlamdır.



KALİTENİN İLKELERİ

*Kalite, her şeyden önce bir tavırdır. Yapılan her şeyde "sıfır hata" için çalışmaktır.

*Kalite, çalışan herkesin görevidir. Örgüt amaçları doğrultusundaki işlerde "yüksek standartlar" liderliğin doktrinidir. Kalite bir standart işidir.

*Kalite, aynı zamanda kişisel bir sorumluluktur. Yönlendirici ve sirayet edicidir. Bu nedenle tüm örgütün" amacı olmalıdır.

*Kalite, dinamik olmalıdır. Çünkü toplumun ihtiyaçları devamlı değişme, gelişme göstermektedir.

*Kalite, kendini devam ettirici değildir. Standart bir kalite seviyesine ulaşılsa bile, "yapılanlarla yetinme" şeklinde bir rahatlama bütün başarıları silebilir.

*Kalite, liderlik gerektirir. Liderlik risk taşıma, yönlendirme ve sorumluluk alma demektir.

*Kalite, ortak bir amaçtır. Kalite bir ekip çalışması gerektirir.

*Kalite ile ün kazanmış olma, elde tutulması gereken bir servettir.



KALİTENİN İLKELERİ

Kalite denildiğinde zaman genellikle “mal ve hizmet kalitesi” ya da “ürün kalitesi” anlaşılmaktadır. Ürün kalitesi esasen sonuçtur.

Bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları aşağıdaki gibidir;

*Liderlik kalitesi *İnsan Kalitesi *Yönetim Kalitesi

*Sistem Kalitesi *Süreç Kalitesi *Süreç Kalitesi

*Hizmet Kalitesi *Donanım Kalitesi *İletişim Kalitesi

*İş kalitesi *Hedeflerin Kalitesi



KALİTENİN AMACI

*Günümüzün büyük ölçüde rekabete dayanan ekonomik sistemi içerisinde, ticarette; mal ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır.

*Kalite işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüyüp gelişebilmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Bu durum Japonlar tarafından **"kalite bizim zorlukları aşarak varlığımızı sürdürme stratejimizdir, verimlilik de onun sonucudur"** şeklinde sloganlaştırılmıştır. Aynı şekilde **"bugünün kalitesi, yarının güvencesidir"** ifadesi ile kalitenin önemine dikkat çekilmektedir.

*Kalite odaklı olmanın amacı, üretimde kalitesizliği önlemektir.

***İşletmede dolaysız üretim giderlerini azaltmak, müşteri talep ve beklentilerinin tam olarak karşılanması, daha az ürün, müşteri sayısı, satışların ve karın artması gibi yararların sağlanması amaçlanmaktadır.**



KALİTENİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

*İşletmelerin günümüzde karşı karşıya kaldıkları en önemli unsur, giderek yoğunlaşan rekabettir.
Rekabet üstünlüğünü sağlamada kalitenin önemi giderek artmaktadır.

*Kalitenin rekabet unsuru olarak önemi artarken, kalite kavramında önemli değişiklikler meydana gelmiş olup, boyutları ve kapsamı genişlemektedir. Önceden sadece "muayene" anlamında kullanılan kalite, günümüzde "Toplam Kalite Yönetimi" gibi kavramlarla ifade edilmekte, bir işletmenin üretimden finansmana tüm fonksiyonlarını ve çaycısından genel müdürlere kadar tüm elemanlarını kapsamaktadır.

*İş hayatında başarılı olabilmek ve doğru kararlar verebilmek için kalite bilinci ve bilgisinin arttırılması gerekmektedir.

*Kalite kavramının işletmeler açısından önemi incelenirken üzerinde durulması gereken bir diğer husus şirket kalitesidir. Şirket kalitesi, pazarda en iyi olarak tanınma amacıyla yen, ürünleri daha güvenilir ve rakiplerden daha önce pazara sunma becerisidir. Şirketin pazardaki değişikliklere, tüketici isteklerindeki trendlere ve yeni pazarlar, pazar payları elde etme becerikliliği ve ustalığı şirket kalitesinin unsurları arasında yer almaktadır.

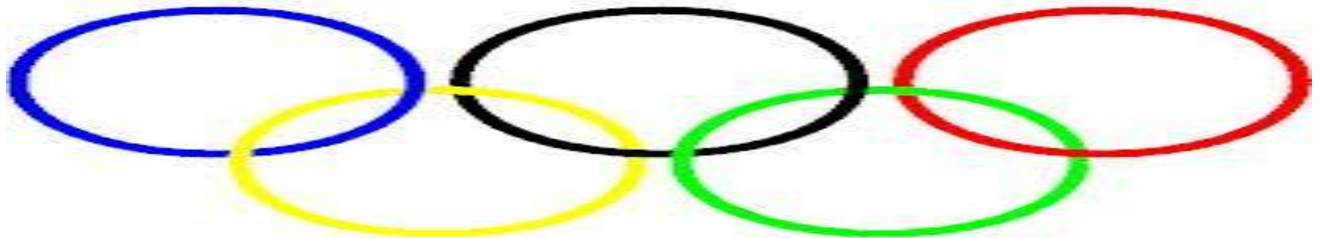


KALİTENİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Olimpiyatlardaki rekabetin sloganı **“citüüs, altiüs, fortiüs “** şeklindedir. Yani daha uzun, daha yüksek, daha güçlü. Günümüzde işletmelerin rekabet sloganı ise; “**daha kaliteli, daha ekonomik ve daha hızlı”** şeklindedir. İşletmeler, müşterilerine daha kaliteli , daha ucuz ve daha hızlı ürün ve hizmet sunma yarışındadır.

Mal ve hizmette iyi kalite, ürün ve hizmetin göstergesi olduğu kadar kaynakların, iş gücünün, ekipman ve bilgi akışının iyi kullanıldığının da göstergesidir.

Bu anlamda kaliteyi geliştirmek, üretim ve hizmetlerin verimliliğini artırır, dolayısıyla maliyetlerdeki azalmayı da beraberinde getirerek işletmeleri başarıya ulaştırır.





KALİTENİN NEDENLERİ

Kaliteli olmanın nedenleri etken ve edilgen olmak üzere 2 ana başlık altında açıklanabilir.

1.Etkin Nedenler

A-Kalitenin tüketiciyi anlamanın bir yolu olduğu bilinci.

B-Kalitenin firma içi maliyetlerde azalma sağlaması

c- Rekabet gücünün temel taşı olması

2.Edilgen sebepler

A.Diğer firmaların uygulaması.

B. Firma imajını desteklemesi

C. Uluslararası platformda gerekli olması

D.Çalışanları firmaya bağlama amacını desteklemesi

E.Kalite düşüncesinin, çalışanların ailevi ortamlarına yansıtmasını sağlaması.



KALİTENİN NEDENLERİ

F.Gereksiz kanalları azaltması.

G.Yönetim düşüncesinin kaliteyi arttırması.

H.Kararlarda etkinliği getirmesi.

I.Liderlikte değişimi sağlaması

i.Pasif çalışanlardan etkin çalışana gidişin göstergesi olması.

K.Kazanılan zamanı yatırıma çevirmesi.

L.Katılımcı yönetim tarzının uygulanmasını getirmesi.

M.Firma içi iletişimin iyileştirilmesine katkıda bulunmasına.

N.Çalışanların değerlendirilmesi.

O.Firma amaçlarının netleştirilmesi.



KALİTEYİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Kalite imajı, iyi ya da kötü, hangi şekilde olursa olsun şansa bırakılamayacak bir şeydir. Bu, firmanın kaliteyi oluşturma geliştirme ile ilgili uyguladığı kuvvetli ve iyi planlanmış kalite politikalarının bir sonucudur. Böyle programların firmalarda tam olarak uygulanabilmesi en başta anahtar faktörlerin iyice anlaşılmış olmasına bağlıdır. Bu faktörler daha sonra firmanın kalite amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işleri meydana getirirler. Ürün ve hizmet kalitesi, başlıca dokuz temel faktörden direk olarak etkilenir. İngilizce'de 9M's olarak bilinen faktörler aşağıdaki gibidir (Şimşek,2000:7-8):

*Pazar (Market)
*Para (Money)
*Yönetim (Management
*İnsan (Man)
*Malzeme (Material)
*Makine ve teçhizat (Machine and Mechanization)
*Modern Bilgi Methodları (Modern Information Methods)
*Motivasyon (Motivation)
*Ürün Parametreleri Oluşturma (Mounting Product Ruquirments)



KALİTE KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ

*Kalite kavramının ilk olarak, çok eski dönemlerde (İ.Ö. 2150) Hammurabi Yasalarında ele alındığı sanılmaktadır. Bu dönemde muayene görevlileri, ürünleri yönetimin belirlemiş olduğu özelliklere uygunluğu açıcından kontrol ederek kabul ya da red kararı veriyorlardı. Amaç ürünler ile ilgili şikayetin karşılanması ve ticari ahlakın kazandırılmasıydı.

*13. yüzyıla gelindiğinde, Çıraklık ve Esnaf Loncaları gelişmiştir. Bu dönemde ustalar, hem eğitici hem de muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile kaliteyi inşa ediyorlardı.

*Loncalar kalitenin korunmasında çok önemli bir görev üstlenmişlerdir. Osmanlı Sultanı II. Beyazıt tarafından çıkarılan "Kanunname-i İhtisab-ı Bursa" da satılan malların, belirli kalite özelliklerini taşıması gerektiği belirtilmektedir.

*Kalite düşüncesinin gelişimi incelendiğinde, başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır. Birincisi, günümüz boyutlarında olmasa da, büyük miktarlarda üretime imkan sağlayan endüstri devrimi, ikincisi ise kalite kavramına ve üretkenliğe yeni bakış açıları getiren İkinci Dünya Savaşıdır. Bu iki olay, bir önceki dönemin kalite anlayışını değiştirerek, yapısal gelişmelere neden olmuştur.



KALİTE KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ

*Çağdaş anlamda kalite kavramı 20. yüzyılda evrim geçirerek bu günkü duruma ulaşmıştır. 19. yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemi bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu üretim ölçeği büyümüş ve uzmanlaşma artmıştır. Bunun sonucunda işçileri ve işi denetleyen kalite kontrolünden sorumlu kişi işletmelerde görev almaya başlamışlardır.

*1920-1940 yılları arasında endüstriyel teknoloji oldukça hızlı gelişim gösterdi ve bu dönemler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla Amerika'da kalite kontrol muayene mühendisliği bölümü kurulması yoluna gidildi.

*1924 yılında bir matematikçi olan Walter Shewhart, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olarak İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirdi.

*1946 yılında Amerika Kalite Kontrol Derneği oluşturuldu. Bu dönemde işletmeler belgelendirme programları başlattılar. Kalite güvence uzmanları sorunları çözmek amacıyla "kusursuz analiz teknikleri" geliştirdiler ve tasarım aşamasına katılmaya başladılar.



KALİTE KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ

Daha sonraki dönemlerde W. Edwards Deming, konferanslar vermek amacıyla Japonya'ya davet edildi. Japon sanayicilerin amacı, savaş sonrası Japonya'yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin geliştirilebilmesi için yöntemler geliştirebilmekti. Deming, Japonları kendi geliştirdikleri yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimini yapabileceklerine inandırmıştır.

1952 yılında Armand V. Feigenbaum, kalite kontrolünün işletmenin tasarımından, satış ve sonrasına kadar olan bütün fonksiyonlarına yaydı. O zaman değin kalite ile ilgili çalışmalar önlemeye değil düzeltici çalışmalara yönelikti. Böylece üretim ve mühendislik fonksiyonlarında da kalite ve iyileştirme programlarının önemi anlaşılmaya başlanmıştır.

1960'lı yıllarda Japon bilim adamı Kaoru İshikawa, sürekli iyileştirmelerde bulunan kalite kontrol çemberleri çalışmaları ile işçi eğitimi çalışmalarını başlattı. Bu çalışmaların sonucu o denli başarılı olmuştur ki, bu çalışmaları başlatan işletmeler 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik, 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişlerdir.



KALİTE KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ

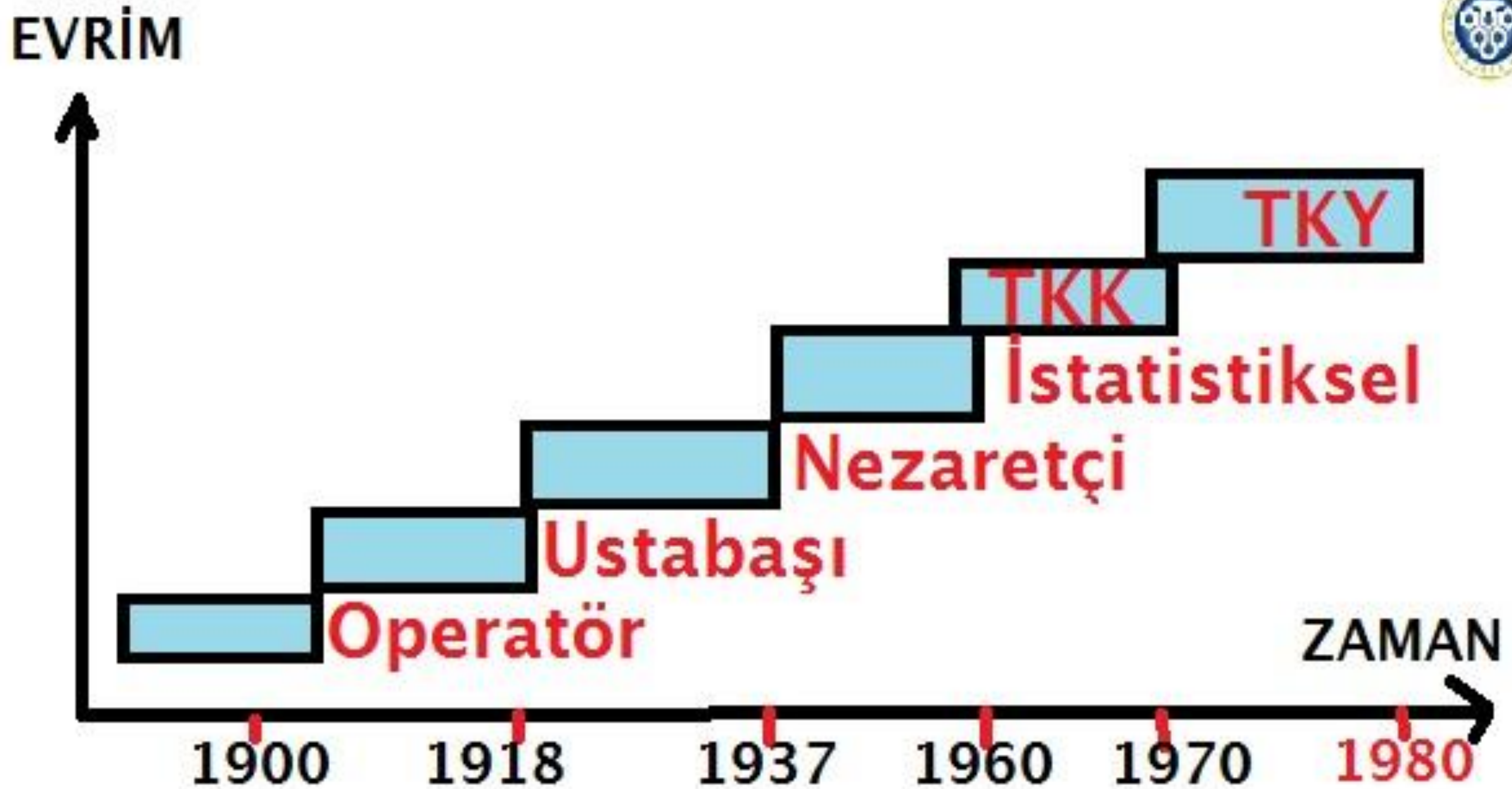
*1980'li yılların başlarında kalite işletmelerin bütün fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. İşletmeler artık sadece üretime değil işletmedeki sistemin bütününe kalite odaklı yaklaşmaktadır. Açıklanan bu gelişmeler ülkemizde de belirli ölçülerde etkilerini göstermişlerdir.

*Özellikle 1990 sonrasında özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileşme programlarına olan ilgisi gün geçtikçe artarak devam etmektedir. Bu gün özellikle artan rekabetin de etkisiyle birlikte işletme yöneticileri kalite odaklı olarak çalışma durumunda kalmışlardır.

*Bu bağlamda Türkiye'de de işletmelerde kalite, kontrol, kalite yönetimi ve toplam kalite yönetimi konusunda eğitim, seminer, uygulama çalışmaları yapılmaktadır.

*Küreselleşme ile birlikte kalite kavramı işletmelerde bir yaşam biçimi olmaya başlamış ve kalite kavramının bu rolünün giderek artacağı da görülmektedir.

KALİTE KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ



(Kaynak:Arnold Vallin Feingbaum,Total Quality Management, McGraw-Hill Inc. Singapure,1991, S.16)

Kalite kavramının günümüze kadar gelişimi



KALİTE KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ

Kalitenin tarihsel gelişimi son 60 yılı kapsayacak şekilde özetlenmek istenirse , şu şekilde bir sıralama oluşturulabilir (Özveren, 2000:38):

1931 W.Shewhart: İstatistiksel Kalite Kontrol
1940 Stanford Seminerleri (ABD)
1950 E. Deming'in seminerleri (Japonya)
1951 "Deming" Kalite Ödülü (Japonya)
1952 "Kalite Kontrol" Dergisi (Japonya)
1954 J. JURAN:"Kalite Yönetimin Sorumluluğudur."
1954 Ulusal Radyo ile Japonya'daki "Kalite Eğitimi" Yayınları
1957 A. Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol
1961 K. Ishikawa: Formenler için K.K. Dergisi
1962 K. Ishikawa: Kalite Çemberleri
1960 G. Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı
1969 Kobe Steel: Quality Function Deployment
1970 S. Singo: Poka-Yoke
1970 G. Taguchi: Quality Loss Function
1976 T. Ohno: Toyata Just in Time Sistemi
1980 G. Taguchi: Robust Design
1990 ve ötesi Yaratılan Kalite
Kısacası, kalite kavramının serüveni 20. yy. da ivme kazanmıştır.



KALİTE TİPLERİ

Genişletilmiş süreçte kaliteyi iyileştirmek arzusunda olan yöneticilerin, kalitenin aşağıdaki 3 tipini göz önüne alması gerekir (Bozkurt, 1998):

*Tasarım/ Yeniden Tasarım *Uygunluk *Performans

TASARIM/ YENİDEN TASARIM KALİTESİ

Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet / satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriyi tatmin edecek bir ürün/ hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür.

UYGUNLUK KALİTESİ

Uygunluk kalitesi, bir işletme ve tedarikçilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür. İşletme, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, çalışmalarını spesifikasyonlarıkarşılama doğrultusunda yoğunlaştırarak müşterilerin ürün/hizmetin ilk aldıkları zamanki performansına ömür çevrimi süresi boyunca sahip olmasını sağlar.



KALİTE TİPLERİ

PERFORMANS KALİTESİ

Performans kalitesi, işletmenin ürün/hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış/hizmet analizleri ile belirlenmesidir.

Bu çalışmalar, satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden işletmenin ürün/hizmetlerini satın alamadıklarını araştırılmasını içerir.

Tasarım bölümü elemanları müşteri tatminini etkileyen bir ürün/hizmet kavramı için, spesifikasyonlarının belirlenmesinde pazarlama bölümü elemanları ile çalışmalıdır.



KALİTE KONTROLÜ

Kontrol, kökeni bakımından Latince'deki contra kelimesinden gelmektedir. İngilizce karşılığı idare, idare etme, hakimiyet, hakim olma ve istenilmeyen bir şeyin etkisini azaltacak program veya tedbir anlamlarında kullanılmaktadır.

O halde kalite kontrol, süreç içerisinde kalite etkinliğini azaltacak program veya tedbirleri alarak kaliteye hakim olma anlamında kullanılabilir. Bir başka anlamda kontrol; arzulanan bir amaca erişilip erişilmediğini veya hangi ölçüde erişildiğini tahkik etmektedir.

Kontrol bir karşılaştırmadır ve mevcut durum ile planlanan durumun karşılaştırılması suretiyle farkın tespit edilip ortadan kaldırılmasını gerektirir.

Kalite kontrolü modern yönetimin gelişmiş matematiksel araçlarından birisidir ve ürünün anlamlı şartnamelere uygun gerekli kalitesini sağlamak için yapılan işlemlerin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Kalite kontrolünün amacı; tatminkar, yeterli, güvenilir ve ekonomik ürünler üretebilmektir.



KALİTE KONTROLÜ

Kalite Kontrol kavramı, ilk kez 1947 yılında Japonya'da, Ishikawa tarafından ortaya atıldı. Tokyo Üniversitesi Laboratuarlarındaki deneylerinde dağınık verilerle karşılaşan Ishikawa, istatistiksel yöntemler üzerinde çalışmaya başladı. 1946 yılında Japon Bilim adamları ve Mühendisler Birliği'nin (JUSE) Kalite Kontrol Araştırma Grubunda görev alarak, Kalite Kontrol çalışmalarına başlamış oldu. 1950 de JUSE, diğer bir uzman olan Deming'i ABD'den Japonya'ya davet etti ve kalite kontrol üzerine bir dizi konferans verilmesi sağlandı.

Deming ile birlikte modern kalite kontrol ve istatistiksel yöntemler Japonya'da uygulanmaya başladı. Japonya'da resmen tanınan ilk Kalite Kontrol yıllık konferansı 1951 yılında düzenlendi.

KALİTE KONTROLÜ

J. M. JURAN

WILLIAM E. DEMING



KALİTE KONTROLÜ

Başlatılan kalite kontrol ve istatistiksel yöntemleri kullanamamaları, firmaların teknoloji, çalışma ve muayene standartlarını oluşturamamaları, yeterince üretim verilerinin alınamaması ve örnekleme metotlarının yeterince uygulanamaması sonucu sorunların ortaya çıktığı görüldü. Bunun üzerine Juran, JUSE'nin davetlisi olarak 1954'de Japonya'ya geldi. Juran kalite kontrol'ün sadece teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok, tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun anlaşılmasını sağladı. Kalite kontrolü özellikle II. Dünya savaşından sonra önem arz eden ve uygulama alanı giderek yaygınlaşan bir kavram olup, oluşturduğu özel metotlar ve bilgi birikimi dolayısıyla bir bilim dalı oluşturabileceği de iddia edilmektedir.

Zannedildiği gibi kalite kontrolü devletin yetkili kuruluşları tarafından yapılan bir denetim değildir. Yine kalite kontrolü belirli metotlarla belirli analiz ve ölçümlerin yapılması da değildir.

Japon Endüstriyel Standartları (JIS) Kalite Kontrolünü aşağıdaki gibi tanımlar:

Tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemidir.

Caplen kalite kontrolü şöyle tanımlamaktadır: Mal ve hizmet üreten bir işletmenin kalite hedeflerini gerçekleştirmek gayesi ile tüm vazifelerin ve fonksiyonların yerine getirilmesidir.



KALİTE KONTROLÜ

Kalite kontrolü, Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) tarafından şöyle tanımlanmaktadır:

Geniş anlamda kalite kontrolü; kaliteyi korumak, geliştirmek ve üretimi alıcının tatmin olacağı en ekonomik seviyede devam ettirmek için uygulanan bir işlemler dizisidir. Dar anlamda ise kalite kontrolü, bir malın spesifikasyonlarına uygunluğunu denetlemek, doğrulamak işlemidir.

Kalite kontrolü "işi en iyi yapmanın yolu daha başlangıçta doğru yapmaktır" düşüncesinden hareketli iyi planlama için harcanacak az bir sürenin ileride bir çok problemi ortadan kaldıracağı gereğine dayanır.

Kalite kontrolü, klasik ölçme ve değerlendirme olarak algılanmamalıdır. Ölçme ve değerlendirme, süreçlerin kontrolü, tasarımın kontrolü, satın alınan hammadde ve yarı-mamullerin kontrolü ve personel eğitimi gibi birçok kalite kontrol tekniği ve faaliyeti vardır.



KALİTE KONTROLÜNDE AMAÇ

Kalite kontrolünün gayesi, tüketici isteklerinin ve işletmenin genel gayesini birlikte ve muhtemel en ekonomik seviyede karşılayabilecek ürünün üretilmesini sağlayacak plan ve programların geliştirilerek uygulanması ve etkin bir biçimde yürütülmesini sağlamaktır.

Başka bir ifade ile muhtemel en yüksek kalitedeki bir ürünün sağlanması gayesine yönelik olarak teşkilatlanmış bir sistemdir. Genel gayenin elde edilmesine yönelik olarak bir takım ikincil amaçları vardır.

Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

*İşin daha başlangıçta doğru yapılmasının sağlanması ile eldeki makine ve işgücünden en yüksek verimin temini.

*Bozuk ürünleri düzeltmek için kullanılan sürenin yol açtığı üretim kayıplarının ve hurda-fire atık oranının azaltılması.

*Alıcıya istediği toleranslar içinde kalan ürünlerin verilmesi ile firmaya itibar temin edilmesi.



KALİTE KONTROLÜNDE AMAÇ

*Mamullerin henüz ekonomik ömürlerini doldurmadan atıl bir hale düşmelerinin önlenmesi ile milli servetin israfına engel olunması.

*İç piyasalarda yerli ürüne güvenin tesisi, dış pazarlarda rekabet gücünün kazanılması .

*Ürün kalitesini geliştirmek (ölçü, biçim, malzeme, sertlik, yüzey kalitesi ve diğer özellikler).

*İşletme ve kalite masraflarını azaltmak ve işletme mensuplarının moralini yükseltip işçi, işveren ilişkilerinin düzenlenmesi.

*Tüketicinin parasının karşılığını aldığını görecek memnun olması, müşteri şikayetlerinin azalması ve tüketicinin korunması.

Özet olarak, kalite kontrolü hem devlet, hem imalatçı firma ve hem de fertlerin menfaatlerini gaye edinmelidir.



KALİTE GÜVENCESİ

Bir organizasyonda, belli standartlarla tespit edilen kaliteyi, geliştirme, koruma, iyileştirme, müşterinin beğenisini kazanma ve en ekonomik düzeyde bir üretim sağlamayı amaçlayan planlı,sistematik çabalar bütünü olarak tanımlanan kalite güvencesinin üzerinde durduğu alan ürünün prosedüre ve şartnamelere uygunluğudur.

Kalite güvencesinin üç aşamalı bir gelişim izlediği görülür:

1.Muayeneye yönelik kalite güvencesi: Bu aşamada başlıca önemin muayeneye verildiği ve muayenenin de kalite kontrol bölümü tarafından yapıldığı görülür. Yine bu aşamada kontrol kalite denetleyicilerinin eline geçmiştir. Kalite denetleyicileri hatalı ürünleri tespit etmekle yükümlüydüler.

Daha sonra, Kalite Kontrol ve Kalite Güvencesi sorumluluğunun üreticilerde olduğu görüşü benimsendi. Bu görüş yan sanayicileri de kapsadı ve firmalarda üretim bölümleri bir sonraki prosese geçmeden kendi muayenelerini kendileri yaptılar. Muayene bölümü sadece ürünleri tüketici gözü ile kontrol etti. Bu işlem sırasında muayene bölümünden üretim bölümüne geri haber akışı sağlandı.Üretim hızı arttıkça işçilerin yaptıkları muayeneler azaldı.



KALİTE GÜVENCESİ

2. Süreç kontrolü: Muayeneye dayalı kalite güvencesinin sorunlarına karşın, sürece yönelik kalite güvencesi tam bir başarı sağladı. "Kalite her bir sürecin içerisinde yer almalıdır" ilkesi ile tüm çalışanlar kalite kontrole katılmıştır.

Ancak süreç kontrolünün de bir sınırı vardı ve sadece süreç kontrolle kalite güvencesi sağlanamazdı. Ürünlerin tüketicilerin elinde değişik koşullarda kullanılmasından kaynaklanan sorunlar, imalat ya da muayene bölümleri tarafından çözülebilecek sorunlar değildi.

Bu gibi sorunların çözümünde yeni ürün geliştirmeye önem veren **3. aşama kalite güvencesi** anlayışı benimsenmiştir.

Bu aşamada, yeni ürünlerin planlanmasından satış sonrası hizmetlere dek her adımda değerlendirme yapılacaktır. Bu adımlar **yeni ürün kullanma, tasarım, deneme imalatı, test etme, yan sanayi kuruluşlarını belirleme, pazarlama, satış sonrası hizmeti** içermektedir.

Kalite güvence sistemi; temel bir yönetim sistemi, ne yapılacağını gösteren bir kılavuz, yönetime bilgi olmanın yanında kontrolünü artıran bir ve tedarikçilerin kontrol edilmesine imkan tanıyan bir araç olarak ve anlaşılması kolay standartlar getirmesi yönüyle işletmeler için faydalar sağlamaktadır.



KALİTE GÜVENCESİ

Kalite güvencesi; iyileştirme, ekipman arızalarının azaltılması, dönüşüm hızı ve güvenilirliğinin arttırılması, ekip çalışanlarının canlandırılması dahil olmak üzere pek çok alanda ilerlemeyi sağlar. Ancak, yeni ihtiyaçlara bazen yavaş cevap vermesi, yanlış konularda yoğunlaşabilme ihtimali ve maliyetlerin tespitinde bazı ihmallere sahip olması sebebiyle zaaflardan muaf değildir.

Çünkü uluslararası, ulusal ya da firma çapında mükemmel olan hiçbir standart yoktur. Tüketici isteklerindeki değişim, standartlarda da dinamizm oluşturur. Ishikawa'nın sloganı şudur:

"EĞER STANDARTLARDA VE MEVZUATTA ALTI AYDA BİR DEĞİŞİKLİK YAPILMIYORSA, O STANDARTLAR KULLANILMIYOR DEMEKTİR."

TEŞEKKÜRLER



Faydalanılan Kaynaklar

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

II



İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROLÜ

全社的品質管理

"İstatistik tekniklerinin kalite kontrolüne uygulanmasıdır." Juran

Birçok kişi istatistiki kalite geliştirme metotlarına katkıda bulunmuştur. Ama uygulama ve yönetim felsefesi konusunda Deming, Juran ve Feigenbaum lider olarak ortaya çıkmıştır.

Kalite kontrolü değişik biçimlerde yıllardan beri vardır. İstatistiksel Kalite Kontrolü olarak kullanımı, yani endüstriyel üretimdeki kalitenin kontrolü ve gelişmesinde istatistiki metotların kullanımı oldukça yenidir.

Kalite yönetiminde istatistiki yöntemler önemli bir yere sahiptir. Süreçlerde iyileştirmeye yönelik olarak, sorunu kalıcı biçimde çözmeye yarayan araçlar ve teknikleri İstatistiksel Kalite Kontrol yöntemleri kapsamına girer.

Bunlar: **Geleneksel araçlar, istatistiksel süreç kontrolü, deneysel tasarımı ve diğerleri** olmak üzere dört grupta toplanabilir.



İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROLÜ

İKK anlamında süreç; üründe hedeflenen kaliteye ulaşabilmek için planlanan ve üretimde kullanılan makine, donanım, alet, malzeme, insan gücü, yöntem ve çerçeve gibi etmenlerin birleşimidir.

İKK; örnekleme, ölçüm, makine/tezgah yeteneği, süreç kontrol ve bunların yeterliliği konularını kapsamaktadır.

İKK'nın amacı, bir ürünün kalitesini temsil eden bir örnek kütle üzerinde yapılan ölçümler sonucunda, ürünün tümünün kalitesi hakkında bir yargıya varmak olarak özetlenebilir.

İKK'da istatistiğin iki kavramından faydalanılır (Gümuşoğlu,1995:13):

*Tanımsal İstatistik *Yorumsal İstatistik

全社的品質管理



Tanımsal istatistikte; niceliksel ve niteliksel bilgilerin sistematiksel sınıflandırılması, histogram ve benzeri grafiklerin çizimi, frekans dağılımlarının incelenmesi, ortalama, mod, medyan, standart sapma, dağılma aralığı ve bunlarla ilgili ölçülerin hesaplanması söz konusudur.

Yorumsal istatistikte; Olaylarla ilgili olarak toplanan bilgilerin gerçeği tam yansıtmadığı ya da eksik yansıttığı varsayımından hareketle tahmin ve yorumlar yapılır. Yani belirsizlik karşısında olayların yapısını ve özelliklerini belirleme, değişmelerin nedenlerini araştırma, belirli bir duyarlılıkta tahminler yapma ve geleceğe yönelik kararlar alma yorumsal istatistiğin temelini oluşturur.

Bunun için, N hacimli bir ana kütleden rastgele seçilen "n" hacimli örneklem set için yapılan gözlem sonucunda değişkenler değerlendirilerek yargıya varılır.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ



Deming Toplam Kalite Kontrolünü (TKK);
"Sürekli eğitim programları, sıfır hataya ulaşma, istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin yaygın olarak kullanımı, iş görenlerin kararlara katılımı ve kalite çemberlerinin etkin kullanımı suretiyle örnek seçilen üs yönetimin desteği alınarak mükemmellik için yönetimin top yekün bağlılığı" şeklinde tanımlamaktadır.

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ



Ishikawa ise,

Toplam Kalite Kontrolünü (TKK);

"Şirketin bütün bölümlerindeki her bir elemanın kalite kontrol yöntemlerini öğrenmesi, uygulaması ve buna ilişkin çalışmalara katılması" şeklinde tanımlamaktadır.

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ

Toplam Kalite Kontrol, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerin kalitelerin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi doğrultusundaki çabaları birleştirip koordine eden etkin bir sistemdir. (Şimşek, 1998:2)

Geleneksel muayene faaliyetlerinin temel ilkesi "kusurlu parça ve mamuller geçemez" iken Toplam Kalite Kontrolünün temel ilkesi "başlangıçta doğru yap" şeklindedir. Bu nedenle kalite garantisi muayeneye dayanmaktan çok tasarım mühendisliği, satış, planlama uzmanı, yönetici makinist, montaj formeni satıcı teknik servisi gibi kişilerin parça ve mamullerin kalitesine yapacakları katkıya bağlıdır.

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ

TKK, kalite kontrolü tüm bölümlere yayarak herkesi işin içine katmış ve müşteriye hatalı ürün gitmemesini garanti altına almıştır. Bunu yalnız istatistik yöntemlerle değil başta tüm çalışanların kalite anlayışını değiştirerek yeni bir kültür oluşturmak, ayrıca süreçlerde hatalı ürün çıkmasını önleyici mekanizmalar (jidoka) kurarak yapmıştır. İstatistiksel Kalite Kontrol ise süreçlerin kontrol altına alınmasını sağlar. (Yamak,1998:192)

Düzenli bir biçimde uygulanan TKK, ürünler ve süreçler üzerine odaklanacaktır, bunlar geliştiğinde verimlilik, müşteri memnuniyeti ve kar üzerinde bir etkisi olacaktır.

全社的品質管理



ARMAND V. FEIGENBAUM
VE
TOPLAM KALİTE KONTROLÜ



TKK Terimini 1957'de yayınladığı makalesinde ilk olarak **A. Feigenbaum** kullanmıştır. **Feigenbaum**, TKK'nü bir örgüt içindeki çeşitli grupların kalite geliştirme, kalite devamlılığı ve kalite arttırımı çabalarını birleştiren, müşteri memnuniyetini en ekonomik düzeyde üretim ve hizmet sunarak sağlayan etkin bir sistem olarak tanımış bu tanımdan yola çıkarak her departmanın ne yapması gerektiğini ayrıca belirtmiştir.

TKK; pazarlama, tasarım, imalat, muayene ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımını gerektirir. Bir şirkette, herkesin görevi olan kalitenin hiç kimsenin görevi olmama haline dönüşebileceğinden korkan **Feigenbaum**, toplam kalite kontrol, tek uzmanlık alanı ürün kalitesi ve tek çalışma alanı kalite kontrol işleri olan iyi örgütlenmiş bir yönetim işleviyle desteklenip işleyecek hale getirilmelidir, fikrini ileri sürdü. Batı tipi profesyonelliği, onu, kalite kontrol uzmanları tarafından yürütülen kalite kontrolü desteklemeye yöneltmiştir.



ARMAND V. FEIGENBAUM VE TOPLAM KALİTE KONTROLÜ

Feigenbaum'un TTK konusunda diğer görüşleri şu şekildedir:

*TTK, kalitenin teknolojik ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir.

*TTK firma içinde adeta bir hayalet kurum gibidir.

*Kaliteye hakim olmak ;
A- Hammaddeye B-Prosese C-Mamule hakim olmak demektir.

*Kaliteye hakim olmak için
A-Maliyetlerin bilinmesi gerekir.
B-Yönetim ve teknik hususları kapsayan bir kalite sistemi kurulmalıdır.

*Kalite topyekün bütün fonksiyonların sorumluluğundadır, fakat herkesin sorumluluğunda olan bir konuya hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin önüne geçmek için ürün kalitesi ve KK'dan sorumlu bir fonksiyon ile desteklenmesi gerekir.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ UYGULAMASININ AMAÇLARI

Ishikawa TKK uygulama amaçlarını şu şekilde belirtmektedir (Ishikawa,1997:97-98):

1-Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek.

2-Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak.

3-Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak.

4-Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve amaçla yeni ürünler geliştirme.

5-Yavaş kalkınma dönemlerinde karı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara tatmin edici cevaplar verebilecek bir sistem yerleştirme.

6-İnsana saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme, çalışanların mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin etme ve meşaleyi bir sonraki nesile geçirme.

7-Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma.

全社的品質管理



İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROLÜNÜN YARARLARI

İstatistiksel kalite kontrolüne ilişkin bu uygulamaların başlıca yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. (Kovancı, 2001:10):

*Kalite seviyesinin artması

*Verimliliğin artması

*Tamir ve firelerin azalması

*Maliyetlerin azalması

*Kontrol kriterlerinin belirginleşmesi ve basitleşmesi

*Standartların geliştirilmesi

*Azalan sorunlar nedeniyle çalışanlar arası ilişkilerin iyileştirilmesi.

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ UYGULAMASININ SERÜVENİ

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ UYGULAMASININ SERÜVENİ

Japonya'da II. Dünya Savaşı sırasında İngiliz standartlarının Japonca'ya çevrilmesiyle modern istatistik çalışmaları başlamış oldu. Japonların o gün diğer dünya devletleri ile içinde bulunduğu rekabet **maliyet ve fiyat arasındaki ilişki**ye dayanıyordu.

Seri üretimin piyasaya sunduğu ürünler ucuz idi. Fakat kalite oldukça zayıftı. Kalitesiz ve ucuz malda Japonlar başarılıydılar. II. Dünya savaşında Japonların yenilgisi ekonomiyi felç etmiş ve birçok sektör yok olmuştu.

ABD, Japonya'yı işgal ettiğinde Japon telefon sistemleri oldukça kötü bir durumda olup sık sık arıza yapmakta, aksaklıklara yol açmaktaydı.

Sonuç olarak Amerikalılar, Japonlara telekomünikasyon sektörüne modern kalite kontrol teknikleri kullanma zorunluluğu getirdiler.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ UYGULAMASININ SERÜVENİ

Böylece Mayıs 1946'da Japonlar istatistiksel kalite kontrole başladılar. Uyarlamasız olarak Amerikan yöntemleri tüm sektörlere yayılmış oldu.

Aynı yıl içerisinde "Endüstriyel Standardizasyon Yasası" yürürlüğe girdi. Ardından **JIS Kalite Damgası Sistemi** oluşturuldu. 1946'da mühendisler ve bilim adamlarınca kurulmuş olan **Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE),** aynı yıl üniversitelerden, sanayi ve kamu kesimlerinden üyelerin oluşturduğu Kalite Kontrol Araştırma Grubu kuruldu.

Bu gelişmeler, Toplam Kalite Kontrol hareketinin başlangıcı kabul edilen, Japonların Demin ile tanışmasıyla devam eder.

Bu sırada Deming, sık sık Japonya'ya gider.

İstatistiksel metotların üretimde kullanılması ve kaliteye ilişkin konferanslar verir.





TOPLAM KALİTE KONTROLÜ UYGULAMASININ SERÜVENİ

1954 Yılında Juran, üst ve orta düzey yöneticilere kalite kontro çalışmalarında kendilerine düşen rol konusunda Japonları son derece etkileyen dersler verir.

Bu aşamadan sonra kalite kontrol sadece teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çıkıp, tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olmaya başlayaral toplam kalite kontrolün bugünkü şeklini almasına zemin hazırlamıştır.

Kalite kontrolünü bu haliyle benimseyen Japonlar, muayeneye güvenmel yerine hatalı ürünlere yol açan faktörlerin kontrol altına alınması gerektiğ üzerine durdular. Kalitenin bir üretim metodolojisi olarak vurgulanmas her ne kadar bir Amerikan görüşü ise de dünya piyasalarında haklı bir ür kazanarak bunu uygulamaya koyan Japonlardır.

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ UYGULAMASININ SERÜVENİ

Toplam Kalite Kontrol görüşünün altında yatan temel kural ve onunla diğer kavramları ayıran temel fark, kontrolün, önce müşterinin kalite ihtiyaçlarının tespit edilip ve sonra yalnızca ürünün, tatmin edilmiş olan müşteriyi etkisi altına aldığında başlaması hususudur. Toplam Kalite Kontrol bu amacın başarılması için insan, makine ve bilgiyi koordine eden faaliyetlere kılavuzluk eder.

Toplam Kalite Kontrol, yalın üretim ve JIT yöntemlerinin uygulamaları konusunda yapılan araştırmalarda bazı şaşırtıcı sonuçlar elde edilmiştir.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ UYGULAMASININ SERÜVENİ

Charles O'Neal ve **Kate Bertrand'ın** yaptığı araştırmada ortaya konulan sonuçlar şunlardır:

*Harley-Davidson, motosiklet kasalarının imalat çevrim sürelerini yetmiş iki günden iki güne indirdi. Nihai ürün kalitesi , yüzde 50'den yüzde 99'a çıkarıldı.

*Digital Equipment, Albuquerque bilgisayar iş istasyonu pilot hattında, genel envanteri on altı haftadan 3 haftaya indirdi. Kusur oranı yüzde 17'den yüzde 3'e düştü.

*3M'nin Columbia Missouri'deki fabrikasında önemli kusurlar ve ambalajlama sorunlarında 70 kat iyileştirme sağlandı.

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ UYGULAMASININ SERÜVENİ

Bunlar gibi sayısız örnek saymak mümkündür. Örneklendirmeden daha önemli olan Toplam Kalite Kontrol sisteminin işletmelerin verimliliğinde Büyük rol oynadığıdır.

Toplam Kalite Kontrolünün önemli bir tarafı, kaliteyle ilgili sorumluluğun önemli kısımlarını bir şirketin profesyonel faaliyetlerinden alıp imalat hattına kaydırmasıdır.

Diğer bir ifade ile her zaman daha yüksek ürün kalitesi, artık sadece ön üretim tasarımı ya da üretim sonrası kontrolün işi değil, imalat sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ KULLANIM SORUNLARI

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ KULLANIM SORUNLARI

Günümüz işletmelerinde etkin bir İstatistiksel Kalite Kontrol Sisteminin kurularak kalite ve hedef ilkelerine uygun üretim yapıldığı görülmektedir. Ancak bununla beraber bazı işletmelerde İstatistiksel Kalite Kontrol metotlarının kullanımına ilişkin bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların yaşanmasında **başlıca nedenler** şunlardır:

*Veri toplama tekniklerinin yetersizliği

*Veri iletiminden doğan kaynaklar

*Hatalı aritmetik işlemler

*Verilerin hatalı ve gerçek dışı olması

*Uygun istatistiksel yeteneklerin kullanılmaması

*Deneyimsiz kişilerin yapmış olduğu yanlış uygulamalar

*Anormal değerlerin kullanılmaması



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ KULLANIM SORUNLARI

Saymış olduğumuz bu sorunların aşılabilmesi için özellikle veri toplarken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

*İstatistiksel Kalite Kontrolünde örnek sayısını, örnek alma planları ve sayısına göre belirlemeli,

*Veri toplanma işleminde tecrübeli elemanlar kullanılarak doğru ve objektif veri toplanmasına özen göstermelidir. Bu noktada ancak doğru verilerle doğru sonuç ve yorumlar yapılabileceği göz önünde tutulmalıdır.

*Veri kayıt işlemleri, veri kontrol tabloları kullanılarak yapılmalı ve verilerin düzenli olmasına dikkat edilmelidir. Dağınık ve düzensiz verilerle doğru sonuçlar alınamayacağının bilinmesi gerekmektedir.

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

全社的品質管理



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

Günümüz istatistik biliminde hızlı gelişmeler olmuş ve gelişmeler ışığında sürekli olarak yeni istatistik metotları gelişmiştir.
İstatistiksel kalite kontrolünde kullanılan başlıca yedi grup istatistik metot bulunmaktadır. Bu metotlar:

1-Frekans Dağılımı
2-Histogram
3-Pareto Analizi
4-Neden-Sonuç (Kılçık) Diyagramı
5-Verilerin gruplandırılması (Tabakalama)
6-Dağılma (Serpilme) Diyagramı
7-Kalite Kontrol Şemaları

全社的品質管理



FREKANS DAĞILIMI

Basit bir veri gruplama metodudur. Verileri belirli bir şekilde alt ve üst sınırlarına göre belirli sınıflara ayırarak, bu sınıflar arasındaki üretim miktarı belirlenerek bu sonuçlar bir kağıda kaydedilir. Frekans dağılımı, verilerin dağılımı hakkında bilgi verir. İstatistiksel kalite kontrolü amacıyla kullanılacak frekans dağılımı kayıt listesi kalite özelliklerine ve üretimin yapısına göre düzenlenmelidir.

Bu amaçla hazırlanan bir frekans dağılımı kayıt cetveli verilmiştir. Şimdi yakından bakalım:



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ



Mal Adı :
Kodu:
Muayene Edilen Mal Miktarı:1000
Tarih:
Muyene Görevlisi

Kusurlar:	Toplam:
Hasarlılar:	6
Kırıklar:	2
Çizikler:	1
Diğerleri:	3
	12

Frekans Kayıt Dağılımı Kayıt Cetveli



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

HİSTOGRAM

Frekans dağılımıyla gruplanan verilerin grafikle gösterilmesine **Histogram** denir. Histogramlar yana konulmuş olan birçok dikdörtgen kolondan oluşmuş grafiklerdir. Dikdörtgen kolonun eni sınıf aralığını, yüksekliği ise frekans (tekrarlama) sayısını göstermektedir. Verilerden elde edilen alt ve üst sınırlar arasındaki fark değişim aralığını gösterir. Üretilen malların kalite özellikleri arasında farkların dağılımının izlenebilmesi açısından Histogram uygun bir araçtır. Histogram çan eğrisi şeklinde ise kalite ilgili sonuçlar normal kabul edilir. Şayet histogram çan eğrisi şeklinde değilse histogramın temsil ettiği veri dağılımında bir hata vardır. Bu hatanın düzeltilmesi gerekecektir.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

Histogramlar, bir tür veri toplama aracıdır. Histogram her kategorideki değişken değerini frekans dağılımını bir diyagram ile göstermek için kullanılır. Çeşitli değişkenlerin ortaya çıkma sıklığını gösterir. Veriler ne denli fazla olursa elde edilecek olan dağılımın resmi de o denli açık ve anlaşılır olacaktır. Ölçüm değerlerinin dağılımını gösteren ve bu dağılımın ürün spesifikasyon limitlerine göre durumunu belirten bir çubuk diyagram kartıdır.

Ishikawa'ya göre bu analizler; işletmelerde kaliteyi geliştirmenin yanı sıra hammadde stoklaması, enerji tasarrufu, güvenlik, verimlilik gibi çeşitli alanlarda çok yaralı biçimde kullanılmaktadır.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

İşletmelerde sürekli olarak değişik formlarda veri toplanır. Bu veriler günlük raporlar, tablolar ya da çizelgeler şeklinde düzenlenir. Bu toplanan verilerin kullanılabilir ve yorumlanabilir hale getirilebilmesi için başvurulan tekniklerden birisi de özel bir grafik türü olan histogramlardır. Histogramlar verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafik araçlardır. Histogram verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafik araçlardır.

Histogram belli zaman aralığında alınan ölçüm değerlerinin sınıflandırılarak değerlendirilmesine yarar. Alınan örneklerin ortalamasının ne olduğu ve değerlerinin nasıl bir dağılım gösterdiğini histogram yardımıyla açıklayabiliriz.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

Histogramda yatay eksende, ölçülen değerler tek tek ya da sınıflar halinde, dikey eksende ise her sınıfın frekansları yer alır. Bir ürüne ait histogram elde edildikten sonra bu değerler önceden müşteri istek ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması ile belirlenen spesifikasyon limitleri ile karşılaştırıp ilgili değerlendirme yapılır.

Histogram her kategorideki değişken değerlerin frekans dağılımını bir diyagram ile göstermek için kullanılır. Çeşitli değişkenlerin ortaya çıkma sıklığını gösterir. Bunun için süreç ölçütlerine karar verilir, veri toplanır, verilerle bir tablo oluşturulur. (Minimum 50-100 veri toplanmalıdır.)
Histogramın kaç sütundan oluşacağı, sütun genişliği hesaplanır ve histogram çizilir, sürecin sınırlar içinde olup olmadığı ve değişkenliğin istenen seviyede olup olmadığı yorumlanır.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

Pareto analizi uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

*Problemler veya prosesler seçilmelidir. Bölünebilir verilerde kategorilerin türü doğru olarak belirlenmelidir.

*Yatay eksende % oranı, düşey eksende ya da sebebin gösterildiği diyagram oluşturulmalıdır.

*Yatay eksen eşit aralıklarla bölünerek her çubuk değişik kategorileri ifade edecek şekilde tanımlanmalıdır.

*En sık tekrarlanan kategori en solda yer alacak şekilde ve azalan genlikte sağa doğru daha düşük frekanslı kategorilerle devam edilmelidir.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

*Diyagramın anlamlı bir başlıkla sunumu önemlidir.

*Eğer pareto önemsizlikleri önemlilerden ayırmıyorsa verilerin değişik kategorilere ayrılması gereklidir.

Pareto prensibi; problemlerin büyük kısmının genellikle birbiri ile bağlantılı az sayıdaki ancak baskın (dominant) nedende kaynaklandığını ifade eder.

“80/20 kuralı” olarak da adlandırılan bu kalite aracı “problemin%80’lik kısmına %20’lik aktivitenin neden olması ve bu önemli %20’lik payın üzerine yoğunlaşılması” anlamına gelmektedir.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

Histogram daha büyük gruplar için kullanılan bir metot olup 50'den az sayıdaki örnek grupları için uygun değildir. Çünkü, bu durumda sınıf sayısı azalacak ve prosesin gerçek ortalaması ve dağılımı hakkında yanlış bilgi verecektir. BKZ:

Histogram of Hurricanes (Axes)

Frequency

600
400
200
0

6.25 8.75 11.25 13.75 16.25 18.75 21.25 23.75 26.25 28.75 31.25 33.75 36.25 38.75 41.25 43.75 46.25 48.75 51.25 53.75 56.25 58.75 61.25 63.75 66.25 68.75 71.25

latitude

全社的品質管理



PARETO ANALİZİ

Pareto analizi, bir hatayı oluşturan nedenleri önem sırasına göre sıralayarak değerlendirme yapılmasıdır. Pareto analizi ile hata ve maliyetler arasında bir ilişki kurulmaktadır. Pareto analiziyle örneğin bir işletmede bütün üretim hatalarının maliyet içerisindeki hammadde, işçilik, yarımamul madde payları hesaplanarak önem derecelerine göre sınıflandırılabilir. Böylece önem derecelerine göre sınıflandırılabilir. Böylece önem derecesine göre hata maliyet hesaplanarak kalite kontrolünün öncelikle önem derecesi ve maliyeti yüksek olan parçalar üzerine yoğunlaşması sağlanır.Pareto analiziyle işletmedeki önemli maliyet kalemleri içerisinde en ağırlıklı olanlar önem derecesine göre sıralanır.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

Pareto diyagramı, bir problemin önemli sebeplerini daha az öneme sahip olan sebeplerden ayıt etmekte kullanılan bir çubuk diyagramdır. Bu diyagram giderek azalan bir düzende bilgi verir. Pareto diyagramı aynı zamanda takım çalışması için önemli problemlerin belirlenmesinde kullanılan araçtır. Pareto analizi ilk defa İtalyan ekonomist Wilfredo Pareto tarafından kullanılmıştır.

Pareto analizleri, kaliteyi etkilediği düşünülen tüm unsurlarının değerlendirilmesi için yapılan bir veri toplama aracıdır. Paredo diyagramları, sorun oluşturan çeşitli nedenlerin yüzde etkilerini gösterir. İlk aşamada, hata ve ıskartaya neden olan tüm etmenlerin belirlenmesi, daha sonra da büyüklük sırasına göre değerlendirilmelidir. Pareto diyagramları, sorunun önemini, neden olduğu maliyet kaybı veya oluş sıklığına göre düzenlenir.



TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ

Pareto Chart of Late Arrivals by Reported Cause

168.0
151.2
134.4
117.6
100.8
84.0
67.2
50.4
33.6
16.8
0.0

100.0%
90.0%
80.0%
70.0%
60.0%
50.0%
40.0%
30.0%
20.0%
10.0%
0.0%

Traffic
Child care
Public transportation
Weather
Overslept
Emergency

PARETO EĞRİSİ ÖRNEĞİ

全社的品質管理



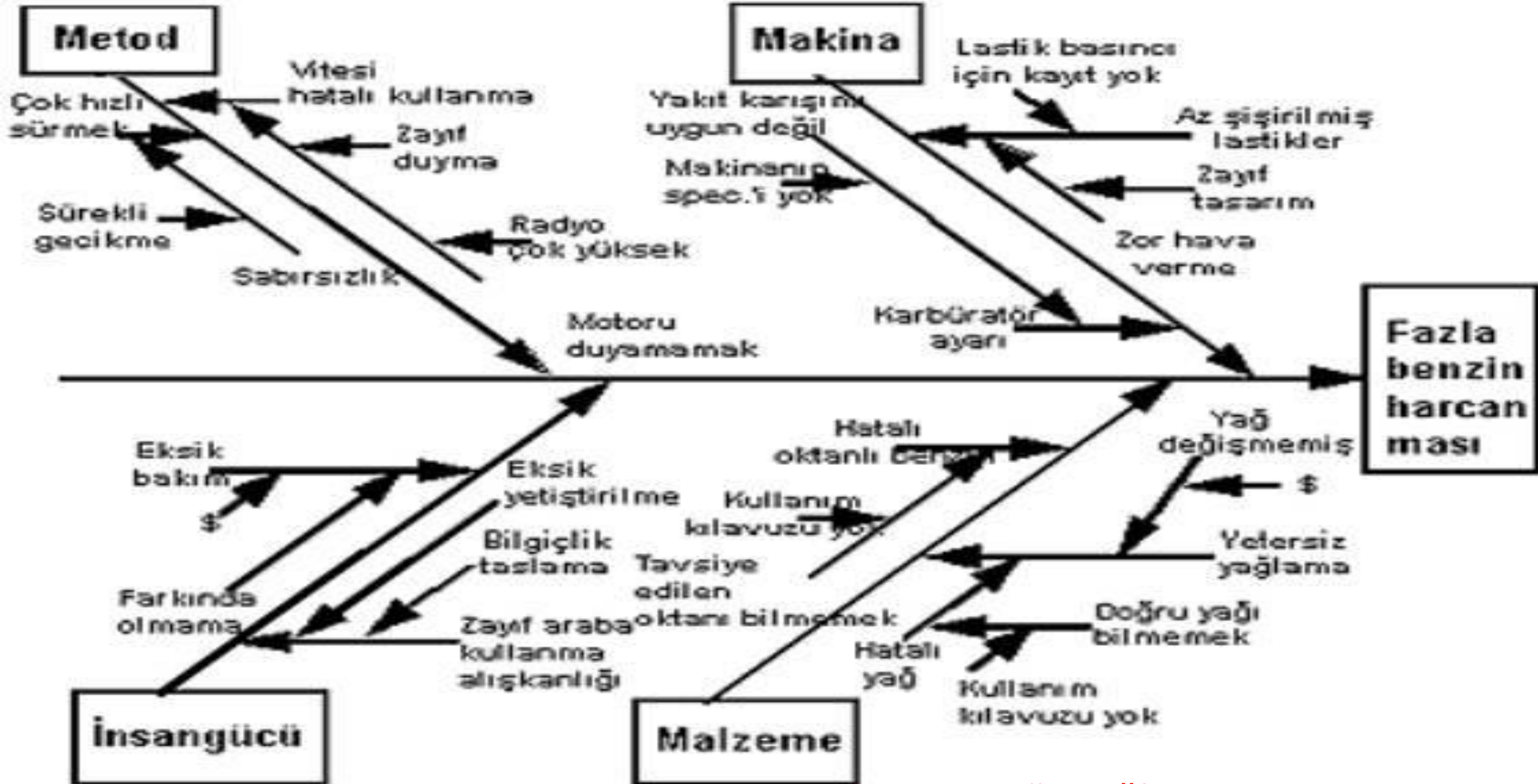


NEDEN-SONUÇ (KILÇIK) DİYAGRAMI

Neden-sonuç diyagramı bir sonuca etki eden faktörleri analiz etmek amacıyla kullanılır. Neden-sonuç diyagramı hatalı ürünlerin nedenlerinin tespit edilerek hataların ortadan kaldırılması amacıyla kullanılmaktadır.

Neden-sonuç diyagramında örneğin bir kalite probleminin ana nedenleri malzeme, makine, metot, ölçüm ve insan faktörü olarak belirlenebilir. Neden-sonuç diyagramıyla, işletmelerdeki mal kalitesine etki eden bütün ana faaliyetlerle alt faaliyetlerin bir arada görme ve aralarındaki ilişkileri inceleyerek faaliyetlerin bir bütün olarak bir arada değerlendirilmesine imkan tanır.

TOPLAM KALİTE KONTROLÜ METOTLARININ ÇEŞİTLERİ



NEDEN-SONUÇ (KILÇIK) DİYAGRAMI ÖRNEĞİ

全社的品質管理



KALİTE KONTROLÜ TERİMLER

全社的品質管理



KALİTE KONTROLÜ TERİMLER

AKIŞ DİYAGRAMI

Bir sürecin ana basamaklarını göstermek için kullanılır.

DIŞSAL MÜŞTERİ

Bir işletme organizasyonunun ürettiği mal ve hizmetleri kullanan, satın alan ve onlardan etkilenen dışsal kurum, kişi ve organizasyonlar dışsal müşteri olarak tanımlanır.

İÇSEL MÜŞTERİ

Bir işletme organizasyonu içinde birimler, bölümler, fonksiyonlar ve kişiler bir biri ile tedarikçi-müşteri ilişkisi halindedirler. Bu ilişki içinde alıcı konumundakiler içsel müşteri olarak tanımlanmaktadırlar.



KALİTE KONTROLÜ TERİMLER

İSTATİSTİKSEL PROSES KONTROL

Bir geri besleme sistemidir; Parametrelerin ve sonuçların istatistiksel değerlendirmesini yapar, sebeplerini araştırır. Bir kalite kontrol sistemidir; Kalite kontrolün kullandığı ölçüm tekniklerini kullanarak anlamlı sayılar elde eder, bunların dökümünü yapar, grafikler hazırlar, kalitenin yükselmesine yardımcı olur. İşletmedeki tüm parametreleri kontrol eder; proseslerin çalışma sistemine müdahale eder.

KALİTE EL KİTABI

Bir kuruluşun kalite politikasını ifade eden, kalite sistemini ve yapısını açıklayan aynı zamanda kurumu tanıtan ve içeriği kurumlara göre değişebilen bir kitapçıktır.



KALİTE KONTROLÜ TERİMLER

KALİTE GÜVENCESİ

Bir kalite sistemi içerisinde uygulanan bir prosesin, kalite şartlarını yerine getirdiği hususunda yeterince güvence sağlamak amacı ile gerektiğinde gösterilir, bütün planlanmış ve sistematik faaliyetlerdir.

KALİTE MALİYETLERİ

Meydana gelebilecek hataları önlemek amacı ile yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin, mal ve hizmetlerin üretim esnasında ya da müşteri tesliminden sonra görülen hatalar sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir.



KALİTE KONTROLÜ TERİMLER

KALİTE SİSTEMİ

Kalite yönetimi için kuruluş içinde belirli bir organizasyonel yapının sağlanması gerekliliğidir. Kalite sistemi, bu yapının kapsamındaki değişik kaynaklara ait (bölümler, personel, donanım) ilişkilerin, sorumlulukların çalışma yöntemlerinin, prosedürlerin, çalışma talimatlarının, iş akış şemalarının, görev tanımlarının vb. dokümanlarla tanımlanması olarak tarif edilebilir.

MÜŞTERİ

Bir sürecin çıktısı olan ürünü kullanan ya da onlardan etkilenen kişi, kuruluş, organizasyonel birim ya da fonksiyon müşteri olarak tanımlanabilir.



KALİTE KONTROLÜ TERİMLER

ÖNLEYİCİ FAALİYET

Potansiyel bir uygunsuzluğun oluşmadan önlenmesi için yapılan faaliyetlerdir.

PROSEDÜR

Bir faaliyeti icra etmek için belirlenen bir tarzdır. Yazılı veya dokümante edilen bir prosedür genel olarak bir faaliyetin kapsam ve amacını, ne yapılacağını ve kimin tarafından yapılacağını; ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını, hangi malzemelerin donanımların ve dokümanların kullanılacağını, kontrolün nasıl yapılacağını ve kaydedileceğini kapsar.



KALİTE KONTROLÜ TERİMLER

PROSES (SÜREÇ)

Girdiyi çıktıya dönüştüren birbiri ile ilişkili kaynakların ve proseslerin bütünüdür.

PROSES KONTROL

Bir hizmet-üretim alanında üretime etki eden faktörleri (kapasite, maliyet, kalite) toleransları içinde kontrol ederek istenen düzeyde hizmet-ürün vermeyi hedefleyen bir dizi eylemdir.



KALİTE KONTROLÜ TERİMLER

STANDART

İşletme ortamında her alanda önceden belirlenmiş olan kurallardır. İmalatta, hizmette, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örnekliliktir.

STANDARDİZASYON

Belirli bir faaliyette ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere, bütün ilgili tarafların yardım ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir.

ありがとう

TEŞEKKÜRLER

ありがとう



FAYDALANILAN KAYNAKLAR



Faydalanılan Kaynaklar

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

III



YÖNETİM KAVRAMI

Kişisel algı ve amaçları farklı olan bireylerin grup oluşturması ve bunların uyum içerisinde ortak bir amaca yönelmeleri, ancak kendilerini örgütleyen, onlara yol gösteren ve çalışmalarını düzenleyen bir unsurun varlığı halinde olanaklıdır. İşte bu unsur **"yönetim"** olarak adlandırılır.

Yönetim, farklı toplumlarda ve farklı kültürlerde farklı biçimlerde anlam yüklenen ve tanımlanan kavramdır. T**ürkçe'**de yönetim, **idare etmek**, yönetici, idareci olarak ifade edilen kelimelere karşılık olarak örneğin İngilizce'de özellikle de ABD İngilizcesi'nde yönetimle ilgili "**management**", "**administration**", "**administrator**", vb. birçok kelime kullanılmaktadır. Birde bunların yanında "**leadership"**, "**leader**", olarak hitap edilen ifade edilip Türkçe'de aynen lider olarak ifade edilen bir kavram vardır ki bu da yine farklı kültürlerde farklı anlamlar yüklenerek tanımlanan kavramlardır.



YÖNETİM KAVRAMI

Çok genel bir tanım vermek gerekirse liderlik, insanları geleceğe dönük belirli hedefler doğrultusunda etkileme sanatıdır.

Yönetim çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanabilir. Örneğin ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre; yönetim, bir otoriteye sistemi olarak kabul edilir. Toplum bilimcilerin bile gözünde yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur.

Diğer taraftan yönetim, bir süreç, bir bilim ve bir sanat olarak tanımlanmaktadır. Kimileri de yönetimi bunların bir toplamı olarak görmektedir. Buna göre yönetim, evrensel düzeyde bir süreç, gelişmekte olan bir bilim ve eski bir sanat olarak nitelendirilmektedir.



YÖNETİM KAVRAMI



Örgütler açısından yaklaşıldığında yönetim, kısaca, bir örgütün insan ve madde kaynaklarının örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını sağlamak biçiminde tanımlanmaktadır.

Eski bir yönetim bilimci **Mary Parket Follet** (1926) tarafından da **yönetim**, kısaca, başka insanlar aracılığı ile iş yaptırma sanatı olarak tanımlanmaktadır.
Bir başka ifade ile geleneksel anlamda yönetim, örgüt kaynaklarının planlanması, sağlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, denetlenmesiyle örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecidir. Yönetici de örgütle ilgili bir rol olarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için her türlü kaynakları sağlayıp örgütleyen ve eyleme sevk eden kişi olmaktadır. **(Şişman ve Turan)**



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Yönetim oldukça eski bir kavramdır. Ancak yönetimin bir bilim olarak ortaya çıkışı 19. yüzyıl sonunda başlar. Yönetim biliminin gelişimi klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlar şeklinde sınıflandırılarak açıklanmaktadır.

YÖNETİMDE KLASİK YAKLAŞIM

Klasik veya geleneksel örgüt teorisi adı altında esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı, bürokrasi yaklaşımı şeklindedir. Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir biçimde kullanılabileceği, ikincisi ise formal örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımı fikri, yönetim süreci yaklaşımı ile bürokrasi yaklaşımı ise ikinci fikri benimsemiştir. Klasik teori sürekli açık ve seçik olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusunu işlemiştir.
Bu teori ile ilgili her 3 yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin arttırılması için için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Bazen ilkeler yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşımlar en iyi örgüt yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmıştır. Bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağı ileri sürülmüş ve bu ilkelerin de etkinlik her örgütte ve her yerde geçerli olduğu savunulmuştur.

YÖNETİMDE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Bu başlık altında toplanan yaklaşımlar, bazı yönleri ile klasik yaklaşım ile benzerlikler gösterse de bazı yönleri ile alternatif oluşturmaktadır. Bu teoride, klasik örgüt teorisinde göz ardı edilen insan öğesi, yönetim birimleri arasındaki işbirliği gerekliliği örgütün iç ve dış çevresi ile ilişkileri ve örgütsel kararlar süreçlerine dikkat çekilmiştir.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Bu başlık altında toplanan yaklaşımlar, yönetimle ilgili kitaplarda insan ilişkileri yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, çevresel yaklaşımlar gibi farklı başlıklar altında da incelenmektedir.

Esas olarak bu yaklaşımlarda örgüt yerine insan merkeze alınmakta, örgüt içinde insana ve onun ihtiyaçlarına önem verilmektedir. Neo-klasik yönetim kuramında insan, her şeyden önce sosyal bir varlık olarak ele alınmıştır.

Bu kuramın öncüleri **Mary Parker Follet, Elton Mayo, Chester Barnard** ve **Herbert A. Simon'**dır. Klasik yönetim kuramına tepki olarak doğan davranışçı yaklaşım, insanı merkeze alır ve insan doğasına yönelik kötümser önyargıları reddeder. Bu yaklaşım özellikle 1927-1932 yılları arasında Elton Mayo tarafından gerçekleştirilen Hawthorn Araştırmalarının sonuçlarından esinlenerek geliştirilmiştir. Söz konusu araştırmalarda, çalışanların üretkenliğinde, sosyal koşulların, grup ortamının ve liderlik biçiminin ekonomik ve diğer etkenlere göre daha etkili olduğu bulunmuştur.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Böylece informal örgüt, liderlik, yönetime katılma, yetki devri, örgütsel iletişim, güdüleme gibi kavramların yönetim açısından önemi kavranmıştır. Ayrıca doğal liderliğin örgütsel amaçların gerçekleşmesi yönünden önemli bir unsur olduğu görülmüş ve örgütsel çatışmaların yetki devri, işlevsel bağımlılık, iş bölümü gibi yaklaşımlarla çözülebileceği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, **Follet** gönüllü iş birliği, yetki, eş güdüm, uzmanlaşma gibi konulara açıklık getirirken, **Simon**, karar sürecini rasyonel biçimde kavramlaştırmıştır.

Hawthorn Araştırmaları sonucunda aşağıdaki sonuçlara varılıştır:

*İnsanların karşılanması gereken birtakım sosyal ve psikolojik ihtiyaçları vardır.

*İnsan salt ekonomik, akılcı bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir varlıktır.

*İş yerinde arkadaşlık ilişkileri, insanların grupla uyumlarını güçlendirir.

*Çalışan insanlar birlikte oldukları çalışma gruplarından etkilenirler.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ



Herbert A. Simon



Elton Mayo



Chester Barnard



Mary Parker Follet

総合的品質管理



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Neo-Klasik yönetim teorisinin öncülerinden olan **F. Roethlisberger** ve **E. Mayo**'nun araştırmalarına **Mc. Gregor**'un "**X ve Y**" kuramı, **Rensis Likert**'in "**Sistem 1 Sistem 4**" modeli, **George Hamans**'ın "**İnsan Grubu**" modeli, **C. Argyris**'in "**Olgunlaşma Yaklaşımı**", **K. Levin**'in "**Güç Alanı Analizi**" Modelleri eklenmiş ve teoriyi zenginleştirmiştir.

Neo-Klasik yönetim teorisi, klasik teorinin eksikliklerini tamamlayan ve modern yönetim düşüncesine geçişi hazırlayan bir aşama olarak gösterilmektedir.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

YÖNETİMDE MODERN YAKLAŞIM

Klasik akım, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş, rasyonel (ussal) bir sistem sunmaya çalışmıştır. Neo-klasik akım ise bu sistemin ihmal ettiği insan öğesini yani doğal sistemi açıklamakla yetinmiştir. Neo-klasik yaklaşımı bir bakıma, klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir antitez niteliğindedir. İşte modern yaklaşımlar tez ile antitezi birleştirmeye yönelik çabalar olarak adlandırılırlar. Modern yönetim kuramlarının en önemlisi sistem kuramıdır. Daha önce sistem görüşüne yer verenlerin farklı olarak modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir.

*Analitik-kavramsal temele dayanması *Deneysel (Ampirik) olması

*Bütünleştirici niteliği



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Sistem, belirli girdileri olan, bunları işleyen ve sonunda belirli bir çıktı elde ederek bunu çevresine veren bir bütündür. İşletmenin tamamı bir bütün olarak düşünülebileceği gibi, belirli bölümler de sistem olarak düşünülebilir. Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın amacı yönetim olayının ve unsurlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliklerini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.

Sistem birbirleriyle ve dış çevre ile ilişki halinde olan parçalardan oluşmuş bir bütündür.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını bu olayların gerçekleştiği birimler ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Söz gelişi, **örgüt sistemini oluşturan parçalar** olarak **insan unsuru, makineler, maddi kaynaklar, görevler, biçimsel yetki ilişkileri, biçimsel olmayan gruplar** sayılabilir.

Bütün bu parçalar örgütün amacını gerçekleştirmek üzere, iletişim ve karar verme süreçleriyle birbirine bağlanmıştır. Dolayısıyla örgüt ana sistemdir. Bu sistem birbiri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı, **temel yönetim işlevleri** olan **planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma** ve **denetim işlevlerini** yerine getirirken gerçekleştirir.



Yönetimde sistem yaklaşımı klasik yönetim teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için fırsat sağlar ve örgütleri daha kapsamlı bir şekilde incelemeyi mümkün kılar.

Bir sistemin incelenmesi karşılıklı birbirine bağımlı değişkenlerin analiziyle mümkündür. Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşur. Buna göre sistemin temel parçaları birey, biçimsel örgüt, doğal örgüt, rol ve statü kavramlarıyla, sistemin yer aldığı fiziksel çevreden oluşmaktadır. Bu parçalar sürekli olarak birbirine bağımlı durumundadır.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Modern yönetim akımı, gerek klasik gerekse neo-klasik yaklaşımı bir anlamda çevresi ile ilişkide bulunmayan kapalı sistemler yaklaşımı olarak görür. Halbuki, modern yaklaşıma göre örgütler dış çevre ile de karşılıklı ilişkiler içerisindedirler.

Gerek örgütün dış çevre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Modern yönetim kuramına göre örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreci ile çıktı haline getirerek çevreye sunarlar. Bu çıktılardan bir bölümü daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme döner. Bu dönüşe **geri bildirim** adı verilir.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Geri bildirim, bir bakıma sistemin kendi davranışı (gidişatı) hakkında bilgi toplaması ve bu bilgiyi önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırarak saptamalar varsa bunları düzeltmek olarak da tanımlanabilir.

GİRDİLER

ÇIKTILAR

BİLGİ

ENERJİ

HAMMADDE

DÖNÜŞÜM SÜRECİ

GERİ BİLDİRİM

GİRDİ-DÖNÜŞÜM-ÇIKTI İLİŞKİLERİ

Z KURAMI

William Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z Kuramı Amerika Birleşikleri'nde yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Ouchi, Amerikan ve Japon örgütlerini karşılıklı olarak incelemiş, Amerika'da faaliyet gösteren Amerikalı işçilerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı Japon örgütlerinin her bakımdan daha başarılı olduklarını saptamıştır. Ouchi'nin Z Kuramı ile birlikte yönetim ve örgüt teorilerinde yeni bir döneme girilmiş ve Japon yönetim sistemi bütün yönleri ile araştırma konusu olmuştur.

Ouchi'nin Z Teorisi'nde insanların birlikte daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiği araştırılmakta, verimliliği arttırmada en önemli etken olarak **"işçilerin yönetime katılmaları"** önerilmekte ve bu teori çerçevesinde oluşturulan Z tipi organizasyonlarda **"psikolojik insan"** modeli esas alınmaktadır.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Z Kuramına uygun örgütler, farklı kültürel özellik taşımaktadırlar.

-Yaşam boyu istihdam,

-İş güvencesi,

-Örgütle özdeşleşme,

-Karar verme sürecine katılma, bu örgütlerin özelliklerinden birkaçıdır.

-Çok yavaş ilerleyen bir terfi sistemi,

-Deneyimi arttırmak için daha geniş olanaklar sunma,

-Farklı istihdam yolları ve farklı roller oynama, Z Kuramına göre yönetilen örgütlerin özelliklerini oluşturmaktadır.

-Katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme, iş birliği ve grup çalışması, paylaşılan değerler, açık ve güçlü bir iletişim akımı bu örgütlerin diğer özellikleridir.



Z Kuramı örgütlerde grupla karar verme, bireysel sorumluluk, karşılıklı destek ve güven verici bir iklimi öngörmektedir. Bu örgütlerde bütün iş görenleri ilgilendiren doğal bir iş ilişkisi vardır. Her iş görene değer verilir ve informal ilişkiler önem taşır. İş görenin görevine ilişkin roller katı değildir. Yavaş bir ilerleme yaklaşımı, sağlam bir eşitlikçi iklim, eşit olanaklara sahip gruplar, formal hiyerarşiye güvenmeden daha çok, ortak çalışmalara ve grup amaçlarına güvenme Z Kuramında örgütlerin temel özellikleridir.

Kuram Z örgütleri eşitlikçilik, iş birliği, güven ve içtenlik gibi güçlü değerlere sahip bir örgütsel yapı kurmuşlardır. Örgütsel kültürü oluşturan temel değerler, her yönü ile örgütsel yaşama bakış açısını etkilemektedir.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Z tipi yönetim tarzını ve organizasyonunu oluşturabilmenin pek kolay olmadığı ayrıca belirtilirken, bu özelliklere sahip bir organizasyonun oluşturulabilmesi için işletmeler tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar da şu şekilde sıralanmaktadır:

*Yöneticiler Z tipi organizasyonu ve kişisel rolleri çok iyi anlamalıdırlar.

*İşletmelerin bu felsefesinin periyodik denetimleri yapılmalıdır.

*Arzulanan felsefe açıkça tanımlanmalıdır.

*Arzulanan felsefe, hem uygun yapı hem de teşviklerin yaratılması ile uygulanmalıdır.

*Çalışanları kişisel becerilerini geliştirebilmeleri için cesaretlendirmelidir. Yöneticiler Kişisel yeteneklerini geliştirmelidirler.

*Sendikaların katılımı sağlanmalıdır.

*İşgücünde süreklilik sağlanmalıdır.



YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

*Çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde zaman dilimi uzun tutulmalıdır. Hiç kimse her zaman %100 başarı gösteremez ilkesi benimsenmelidir.

*Çalışanların belirli bir konuda uzmanlaşması yerine geniş alanlar –da mesleki gelişmeleri teşvik edilmelidir.

*Yöneticiler çalışanların katılımını sağlamak için uygun alanlar aramalıdırlar.

*Yöneticiler çalışanların sadece işteki yaşantıları ile değil, bir bütün olarak tüm yaşantıları ile ilgilenmelidirler.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Günümüzde teknolojik gelişmeler, bütün birimlerde kendini sorgulama ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen, kendilerini geçekleştirmeleri olanağı tanıyan, rahat iletişim kurabildikleri iş ortamlarında, yeni yönetim anlayışları Toplam Kalite Yönetimi adı altında eski yönetim anlayışlarına rakip olarak gündeme girmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin sürekli gelişme felsefesiyle, değişen ihtiyaçlara yanıtlar arama noktasına gelinmiştir.

W. Edward Deming, Phil Crosby, J. M. Juran ve **Armand Feigenbaum** gibi kalite uzmanı yazarlar kalite yönemitimini, Japon tarzı yönetimle bağdaştırma eğilimindedirler. Çünkü Japonya bu kavramı bir bütün olarak benimseyen ilk ülkedir.

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Amerikan kalite sisteminin, **Japon** sisteminden farklılıkları ve teoriler ile bu konudaki literatür ve önde gelen Amerika kalite uzmanlarının yazdıkları birleştirilerek **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)** terimi olarak yeni bir kavram ortaya konulmuştur.

TKY Niceliksel olarak yöntemler ve insan kaynaklarını kullanarak bir organizasyonu desteklemek amacıyla üretilen ürün veya sunulan hizmetini iyileştirmek için organizasyon içindeki bütün süreçler ve müracaatçıların ihtiyaçlarının bütün ve gelecekte karşılanma derecesini yükseltmeyi ve sürdürmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.

Taylorizm olarak da adlandırılan klasik yönetim çalışanların üretkenliğini arttırmanın yollarını aramıştır. **Taylor** ve onun disiplinine uyanlar, meslek işlevlerini uygulamada en uygun yolları bulmak için, işin öğelerini analiz etmek, ayrıntılı planlar yapmak ve bilimsel yöntem uygulayarak iş veriminin arttırılmasını savunmuşlardır.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Druker'e göre, bilimsel yönetimin asıl yapmaya çalıştığı insanlara nasıl daha sıkı çalışılacağından çok nasıl daha akıllıca çalışılacağını öğretmektir. Bugün daha sıkı çalışmak değil, daha akıllıca çalışmak üretkenliğin arttırılmasının özü olarak değerlendirilmektedir. Bir yönetim doktrini olarak klasik bilimsel yönetimin bir çok kusuru vardır ki bunlardan birisi de, işleri hakkında karar vermede çalışanlara hak tanınmamasıdır. Çalışanlar bir çarkın dişlileri gibi görüldüğü için bilimsel yönetim, kişiliksizleştiren ve insancıl olmayan bir durum olarak doğrudan eleştirilmiştir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Klasik yönetimden başlayan spektrumun karşıt ucunda insan ilişkileri okulu yer alır. İnsan ilişkileri okulunun odaklandığı nokta "insan"dır. İnsan ilişkileri okulunun öğeleri ekipler, gruplar ve kurumlardır. Kurumsal kültür, resmi ve resmi olmayan grup yapıları ve iletişimle ilgilenir;işin doğasının insan durumuyla daha uyumlu olması yönünde çaba gösterir. Kısacası insan ilişkileri okulu, işi çalışana uydurmaya çalışır. Klasik yönetim, modası geçmiş bir yönetim doktrini olarak kaybolurken, insan ilişkileri okulu son 50 yıl boyunca giderek etkinliğini arttırmıştır.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

TKY, klasik yönetimin çözümsel ve çalışma aklını kullanıcı yöntemleri ile insan ilişkileri okulunun kurum, grup ve çalışanlar üzerinde odaklaşmasını harmanlama çabası taşımaktadır. Yakın tarihe kadar bu çaba ciddiye alınmamıştır. Fakat **TKY**, iki farklı yönetim doktrininin olumlu yönlerini bir araya getirerek ve aynı zamanda bilimsel yönetimin olumsuz yönlerini azaltarak uygulanabilirliğini ortaya koymada başarıya ulaşmıştır. Örnek olarak, kalite sorunlarının gerçekten anlaşılabilmesinin sadece sistematik analiz yoluyla başarılabileceği gerçeği **TKY**'nin temel bir ilkesidir.

TKY'nin bir diğer temel ilkesi de sadece ekipler, gruplar ve kurumlar olarak çalışan insanların iyi yönetimi yoluyla ürün ve hizmetlerin kalitesinin arttırılabileceğinin fark edilmesidir.

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Her şeyden önce, istikrarlı bir örgütsel değişimin olabilmesi için ortak tanımlanmış bir hedefin olması gerekir. Kurumdaki herkesin bu hedef etrafında birleşmesi temel hareket noktalarındandır. Fakat bu hedefin çalışanların benimsedikleri hedef ile hiçbir zaman çatışmaması en hassas noktayı oluşturmaktadır. Çünkü organizasyonun hedef müracatçıların ihtiyaçlarını karşılamak olduğuna göre, bu ihtiyaçların karşılandığı ölçüde müracatçılar tatmin olacak ve örgüt sürekli gelişebilecektir. Kalite, müracatçı beklentilerini karşılayabilme ve bunu sürekli hale getirme ile eş anlamlı olarak ifade edilmektedir.

Bir organizasyonda etkili olan **kalite öğelerini**;

*Yönetim Kalitesi,
*İnsan Kalitesi,
*Yapılan işin kalitesi,
*Ürün ve hizmetin kalitesi olarak 4 başlık altında toplamak mümkündür.

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

TKY Konusunda farklı tanımlar yapılmaktadır. Fakat bu tanımların ortak noktası TKY'nin "çağdaş yönetim düşüncesi" olduğu ortak paydasında birleşmektedirler.

Bundan dolayı bütün yazarlar TKY'yi felsefe ve genel ilkeler doğrultusunda tanımlamakta ve kalite yönetimi konusunda işlemsel ve teknik boyutlar eklemektedirler.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

TKY, genel olarak "güçlü liderlik", "katılımcı yönetim", "ekip çalışmasının" bir bileşimi, bazen de "hatasız ürün üretme" veya "müşteri memnuniyeti" olarak tanımlanmaktadır.

Bugünkü anlamıyla TKY, felsefe ve ilkeler bütünü olma yanında, uygulama araçlarıyla bir yönetim biçimidir.

Günümüzde gelişen uluslar arası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de Toplam Kalite Yönetimidir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

TKY çoğunlukla bir kalite devrimi olarak ele alınmakta ve yeni ölçüm biçimleri, istatistiksel metotları, teknik prosedürleri ve uygulamaları ile kalite güvenilirliğini sağlayan ve müşterilerin istemlerini karşılamaya yönelik bir yönetim tarzı olarak adlandırılmaktadır. Genellikle bir sonuç değil de bir süreç olarak ortaya çıkan kalite tanımı farklı uzmanlara göre değişmektedir.

Böylece kalite **amaca uygunluk, müşteri tatmini, ilk kerede doğru yapmak, tam zamanında üretim** olarak tanımlanabilmektedir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Toplam Kalite; "kaliteyi sürekli ve etkin olarak gerçekleştirmek üzere tüm organizasyonun harekete geçirilmesidir.

Chase'e göre Toplam Kalite Yönetimi; "müşteri önem veren ürün ve hizmetlerin bütün boyutlarında üstünlüğüne erişmek için örgütün bütün sistemleri ile yönetimi" olarak tanımlanmaktadır.

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı ise; "Müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplam olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir.

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Bu yönetim anlayışı, örgütte herkesin katılımı ile temel süreçlerde asla bitmeyen bir kontrol ve sürekli gelişmeyi kapsayan bir faaliyet, iç ve dış müşterileri tatmin etmek için her bir bireyin destek, taahhüt ve bağlılığı, çok sayıda uygulamaya aktarılmış takım çalışması, katılım yoluyla işgörenlerin geliştirilmesi, işletmede herkes tarafından kesin olarak teşvik edilen ve uygulanan katılım ve geliştirme süreci içerisinde müşteri ve tedarikçilerin entegrasyonunu kapsamaktadır.

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Bu özelliklere ilave olarak şunlar da sıralanabilir:

*Gelime fırsatlarını belirlemek ve bunlardan yararlanmak için sürekli gelişme,

*Müşteri odaklı olma ve önlemeye yönelik denetim,

*Kalite gelişimi üzerinde odaklaşan güçlü bir lider takımı ve takım çalışması,

*Düşük kalitenin nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik bir sistem,



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

*Eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma,

*Bütün elemanlar için gerekli eğitim ve araçların sağlanması,

*Kaliteye ilişkin nihai değerlendirmede müşteri görüşüne başvurulması,

*İşte iç huzuru sağlamak ve korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etmek,

Üst yönetimin desteği ve önderliğinde yoğunlaşan bir örgüt kültürü oluşturma.

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

ÜRÜN

SÜREÇ

ÖRGÜT

LİDERLİK

BAĞLILIK

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BEŞ SÜTUNU

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Toplam Kalite Yönetimi kompleks bir yapıya sahiptir ve yönetim felsefesindeki sürekli bir gelişmenin tercümanı olarak örgütü bütün yönleri ile kuşatan holistik ve hümanistik bir yönetim sistemidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin gerçekliliği insan unsurunu ve müşteri tatminini dikkate almaktır. Creech "**The Five Pillars of TQM**" adlı eserinde Toplam Kalite Yönetimi'nin **beş bileşen**inden bahseder. Ona göre bu bileşenler bir önceki şekilde gösterdiğimiz üzere **ürün, süreç, örgüt, liderlik ve bağlılık**tır.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgilenen bilim adamları başarılı bir kalite yönetimi uygulaması için; bu anlayışa temel oluşturan ilke ve unsurların anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır.

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Bu ilkeler Plowman tarafından şöyle özetlenmektedir:

*Kalite felsefesini yadsımayacak bir örgüt kültürü ve örgüt kimliğinin oluşturulması, tüm kademeleri birleştiren ademi-merkeziyetçi bir yapının kullanılması, küçük takımların büyük olmayan fonksiyonlarla yapılandırılması, başarıların kaydedilerek değerlendirilip geri dönüşümünün sağlanması, örgütün piyasadaki yerinin tespit edilerek müşterilerle güçlü ilişkilerin kurulması, işte gururu ve profesyonelliği teşvik eden örgüt ikliminin oluşturulması, maliyet ile değer (kalite) arasında dengenin kurulması, çalışanların her aşamada ayrıntılı bir şekilde eğitilmesi, iletişim ağına önem ve öncelik verilmesi, çalışanların toplam katılımının sağlanması, kalite kültürünün oluşturulması, toplu teftiş yerine önceden önlemeye yönelik olarak ilk defada doğru yapmak için kalitenin sürecin içine yerleştirilmesi, sadece fiyat temelli işlemlerden vazgeçilmesi çift yönlü bir iletişim kurularak güven ortamının oluşturulması, sadece sayısal amaçlar yerine sürecin geliştirilmesi , üst yönetimin kendini kaliteye adaması ve destek yerine eylemde bulunmasıdır.

Doğru örgüt yapısı ve örgütlenme şekli çadırın orta direği, ürün süreç ve liderlik örgütlenme etrafında bir araya gelen dengeleyici unsurlar ve bağlılık ise bu dört sütunun bağlantılarını sağlayan bir güç olarak diğer dört unsuru çepeçevre kuşatan önemli bir elemandır. Bu beş unsurdan birinin uyumsuzluğu ve zayıflığı diğer unsurlarında zaafına sebebiyet verir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Ürün, örgütün amaç ve başarısının ortak noktasıdır. Çünkü örgütler bu unsurlar etrafında bir araya gelirler. Kalitenin ve Toplam Kalite Yönetimi'nin gerçekleşebilmesi için örgütün amacını simgeleyen ürün için üretim hattında yani süreçte kaliteyi yakalamak bir zorunluluktur. Süreç kaliteli olmazsa ürün kaliteli olamaz. Doğru örgüt yapısı kurulmadan süreçte kaliteye ulaşmak mümkün değildir. Uygun ve doğru örgüt yapısının tesisi uygun ve doğru liderlik tarzının seçilmesi ve uygulanması ile mümkündür.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Bağlılık ise bu sütunlar arasında uyumu ve dengeyi sağlayan örgütün gayri fiziki dinamiğidir. Toplam Kalite Yönetimi'nin ana esaslarından biri olan takım çalışmasının mümkün olabilmesi için bütün seviyelerdeki örgüt bireyleri örgütün beşeri unsurları arasında karşılıklı bağlılık şarttır. Creech; Toplam Kalite Yönetimi'nin Japonlarda, Amerikalılardan daha başarılı olmasını Japonların kültürel yapısının bu tür bir bağlılığa daha uygun olmasına bağlamaktadır.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

	TKY I	TKY II	TKY III	TKY IV
Kapsamlı Oryantasyon	Mal ve hizmetlerin uygun dağılımı için sistem ve süreçler	Hatasız bir iş için bütün örgütü kamsam alanına alma	Müşterilerin tüm ihtiyaçlarında odaklaşmak içim departmanlar arası bütünlük	Müşteriye rekabetçi bir anlamda değer verme konusunda herkesin sorumluluğu
	QA/QC SPS bütün bazında BS 5750 Düşük kalitenin maliyetine mani olma	Taahhüt Herkesin katılımı Doğru Yapma: *İlk girişimde *Her zaman *Zamanında Ürünü önerilern şekilde yapma	QFD/QPD Kalite evi İç müşteri Müşteri ihtiyaçlarını tanımlama Tedarikçileri süreçte bir araya getirme Müşteri tatmini	Liderlik dönüşümü Yetki devri Sürece değer verme Benchmarking Yatay hiyerarşi Misyon yürütme Gizli ihtiyaçları karşılama Müşteri zevkini tatmin
Kalitenin Tanımlanması	Şartnamelere uygunluk	Amaçlara uygunluk	Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi	Müşteriye değer verme

TKY'NİN GELİŞİMİNİN 4 KAVRAMSAL AŞAMASI



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Toplam Kalite Yönetimi'nin gelişmesinde ve geliştirilmesinde tedrici bir ilerleme söz konusudur. Bu ilerlemeyle ifade edilen aşamalar bir önceki şekilde özet olarak sunulduğu gibi, kapsamlı olarak gelişmelere yönelme ve kalite gelişmelerini tanımlama gibi her bir aşamadaki temel faaliyetlerden oluşmaktadır.

Sürecin ardışık seyretmesi bir zorunluluğa bağlı değildir ancak TKY-IV müşteri yönelimli örgütü yapılandırma hususu da ardışık aşamalardan oluşur.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

TKY-I: Kalite kontrolü ve güvenliği aşaması denilebilecek bu aşamada yer alan faaliyetler ürün şartlarıyla ve muayene kayıtlarıyla ilgilidir. Prosedürler ISO-9000 gibi kalite güvence sistemleri, kalite yönetimi ve ürün güvenilirliğinin amaçlandığı, piyasada kalabilmeye yönelik, reaktif ve kararlılığın ön planda olduğu bu aşamada kalite kontrol (QC9, kalite güvencesi (QA), istatistiksel süreç kontrolü (SPC) ve kalite hususunda yönetilmekte olan bürün unsurlardan faydalanır.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

TKY-II: Toplam Kalite Kontrol, yapılandırılmış problem çizme, JIT ve kalite geliştirme takımlarının kalite için birlikteliğin ve piyasada güvenli bir konum için gerekli faaliyetlerin yapılmakta olduğu bu aşama müşteri ve tedarikçi kavramlarının yavaş yavaş belirlenmeye başladığı aşamadır. Toplum kavramı insana yönelik tutumlarda meydana gelmeye başlayan bir paradigmal bir değişim olarak iyi bir kalite anlayışı ile yönetime uygulanmaya başlanmıştır. Bu, kalite kavramının yönetiminin yönetimin bütününe nüfuz etmesi durumunu içerir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

TKY III: Bu aşamada tutum ve davranışların ele alındığı, müşteri temelli planlamanın yapıldığı, kalite yönetim yapılarının ve kültür basamaklarının icraya konulduğu, sürecin basitleştirildiği, kalite yürütme fonksiyonunun ve üretim için tasarımın yapıldığı faaliyetleri içerir. Her şeye rağmen "toplam" yönetimin bütününe tesir edecek şekilde uygulanır. Fakat paradigmaların müşteriye doğru uzamasıyla "toplam", kaliteye bağlı kapsamlı bir duyum halini alır. Artık tamamen QC, QA, SPC vb. gibi kaliteyi sağlayacak her şeyi kapsamaktadır. Bununla beraber müşterinin istediği her şeyi temin yönünde genişlemektedir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

TKY-IV: Herkes bütün işlerinde sıkı bir şekilde iç ve dış müşterileri için en iyisini yapmaya çalışır. Kalite, müşterinin şu anda ne istediği değil ne düşündüğü konusunda mümkün olan en iyi değeri verebilmektedir. Tatmin ötesinde örgütün toplam kapasitesini, müşterilerin gizli ihtiyaçlarında tanımlamak ve bu ihtiyaçları karşılamak sureti ile müşterilerin tatmin duygusuna ulaşabilmelerini sağlamak için seferber edilmelidir. Bu aşamada; TKY amacını gerçekleştirmek üzere QC, QA, TQC'un bütünleştiğini görmekteyiz.

総合的品質管理



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

TKY’nin evrimindeki bu dört aşamayı göz önünde bulundurma, örgütümüzü nasıl geliştireceğimizi düşünmemize yardımcı olur. Birinci, ikinci ve üçüncü aşamaları uygulamakla örgütümüzü beklenmedik tehlikelerden koruyup müşteri ihtiyaçlarının nasıl yerine getirileceğini düşünmemize yardımcı olur. Birinci, ikinci ve üçüncü aşamaları uygulamakla örgütümüzü beklenmedik tehlikelerden koruyup müşteri ihtiyacının nasıl yerine getirileceğini düşünmemize zemin hazırlar. Müşteri temeline dayalı yönetimi benimseyen örgütler, liderlik dönüşümünü Toplam Kalite Yönetimi geliştirmenin dördüncü aşamasında yerine getirme yoluyla müşteriye değer vermeye dayandırılır.

ありがとう

TEŞEKKÜRLER

ありがとう



Faydalanılan Kaynaklar

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

IV



TKY TANIMI

TKY, Bir kuruluştaki herkesin katılımı (**employee involment**) ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi **(continous improvement)** suretiyle iç ve dış müşteri **(extarnal and internal customer)** kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir.

TKY, 1984 tarihli **ISO 8402**'de şu şekilde tanımlanmaktadır:
"Bir kuruluş için kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

総合的品質管理



TKY TANIMI

総合的品質管理



TKY TANIMI

Toplam kalite örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklanan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi, veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır.

TKY, üzerinde hemfikir olunmuş müşteri ihtiyaçlarını, rekabetten daha hızlı, sürekli ve hatasız olarak, tüm çalışanların katkısıyla uygun bir fiyatla gerçekleştirmektedir.

TKY, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır.



TKY TANIMI

Türkiye Kalite Ödülü Kriteri'ne göre TKY, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için, politika ve stratejilerin, çalışanların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir.

TKY; doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen; örgütün bütün olarak etkinliğini sağlayacak esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir.

総合的品質管理



TKY TANIMI

TKY; "bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek (karşılanarak) işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi" şeklinde tanımlanmaktadır.

TKY, yalın bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımının sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynaklarının verimliliğinin arttırılması, örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması, süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesi ile kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir.



TKY TANIMI

TKY, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan; bütün bunları da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.

総合的品質管理



TKY TANIMI

TKY'yi kısaca "mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım" olarak tanımlayabiliriz. Kelimeleri tek tek olarak alırsak "toplam" o ürün ya da hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. "Kalite" kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. "Yönetim" ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynak ve faaliyetlere uygulanan teknik prensiplerdir.

TKY, bir çok ideale dayanır. Bütün fonksiyonlarda ve girişimlerde kalite hakkında düşünmeyi ifade eder ve tüm seviyelerde bağlantısı olan fonksiyonları birleştiren başlangıçtan bitişe bir süreçtir.



TKY TANIMI

Schmidt an Finnigan’a göre **TKY’nin kökenleri** şunlardır:

*Bilimsel yönetim

*Eğitim ve gelişme

*Çalışanların katılımı

*Organizasyonun gelişimi

*Yeni liderlik teorisi

*Grup dinamiği

*Başarı motivasyonu

*Sosyo-teknik sistemler

*Ortak kültür

*Stratejik planlama

*Organizasyonların halkalarının bağlanması fikri.



TKY TANIMI

TKY’de yapılacak en önemli hata uygulamaların diğer sektörlerden aynen “kopya” edilmesidir.

Bu nedenle başka sektör ve şirketler uygulana modelleri aynen almak yerine kuruluş toplam kalite ilkelerini özümseyerek kendi kalite modelini oluşturmalıdır.

Toplam Kalite Sistemi, işletme kültürünün bir parçası olarak işletme tarafından geliştirip uygulanmaya konulmadığı sürece bir işe yaramaz.



TKY TANIMI

TKY için gerekli **değişimin on adımı** şu şekilde sıralanabilir:

*Organizasyonu ve değişim isteğini analiz edin.
*Ortak bir izlenim ve ortak bir yön belirleyin.
*Geçmişten ayrılın.
*Acil hissi uyandırın.
*Güçlü bir liderlik rolü üstlenin.
*Politik sponsorluklar düzenleyin.
*Uygulama planı hazırlayın.
*Kolaylaştırıcı yapılar geliştirin.
*İletişim kurun, insanlarla barışın ve dürüst olun.
*Değişimi destekleyin ve yerleştirin.

TKY bir bakıma yüksek bir demokratik bir sistemdir.

TKY'nin temeli felsefeye ve bilimsel metoda dayanır.



TKY TANIMI

Toplam Kalite'nin önemini arttıran özellikler şunlarıdır:

*Yeni bir örgüt kültürü yaratmaktır.
*Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmektir.
*Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmektir.
*Eğitime büyük önem vermektir.
*Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamaktır.
*Çalışanların fikirlerine saygı duymaktır.
*Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmaktır.
*Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmektir.
*Bilgiyi ve beceriyi işe tatbik etmektir.
*Takım çalışması demektir.
*Çalışanların işe sahip çıkması demektir.
*Örgütsel davranışların değişmesi demektir.
İşçilerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak, geliştirmektir.
*İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.



TKY FELSEFESİ

Toplam Kalite Yönetimi'nin diğer yönetim sistemlerinden olan en önemli farkı, her çeşit organizasyonu daha mükemmele götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. Bu kabulün altında yatan en önemli neden kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı yani felsefesidir.

Günümüzde artık klasik yönetim tanımları geçerliliğini yitirmiş, sonuçlara ve sermayeye yönelik olarak değerlendirilen tanımlar, yerini süreçlere ve insanlara yönelik bir anlayışa bırakmıştır. Yöneticileri böyle bir anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını üç ana grupta değerlendirebiliriz:

*Dinamik pazarlar ve değişim
*Rekabet unsuru
*Kalite ve müşteri anlayışı



TKY TANIMI

KRİZ DÖNEMİ

DIŞ ETKİ: GLOBALLEŞME

DEĞİŞİM İHTİYACI

YENİDEN PLANLAMA

DIŞ ETKİ:TEKNOLOJİK GELİŞMELER

VERİMLİLİK ARTIŞI

YÖNETİMDE DEĞİŞİM DÖNGÜSÜ



TKY FELSEFESİ

総合的品質管理



TKY FELSEFESİ

Toplam Kalite Yönetimi, klasik anlamda gelişen ve gelişime devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır. Şirketlerde ve kurumlarda değişim ihtiyacını doğuran verimlilik artışı ve kriz dönemleri dış etkilerin sonucunda oluşmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminde hedef hem süreç hem de insan unsurlarının temel misyonu değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşmaktır. Diğer bir ifade ile, Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim biçimidir.

総合的品質管理



TKY FELSEFESİ

Sürekli gelişme veya özgün ismi ile **“Kaizen”** bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu sebeple, TKY anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar **“önce insan”** ya da bir başka deyişle **“birey kalitesi”** de son derece önemlidir.

Kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği arttırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi Pazar payını arttırmakta ve **“kar”** amacına ulaşılmasını sağlamaktadır. TKY’de hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve **“kalite”**ye ulaşmaktır.



TKY FELSEFESİ

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME
SÜREKLİ GELİŞTİRME

REKABETE DAYALI YÖNETİM ANLAYIŞI

*MÜŞTERİ ODAKLILIK

*PAZARLARIN YÖNLENDİRDİĞİ KALİTE

*KALİTE ÖNCELİKLİ YÖNETİM

*PROSESLERİN YÖNETİMİ

*PROSES İYİLEŞTİRME

*PROSESLERİN DENETİMİ

*İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

*ÖNCE İNSAN ANLAYIŞI

*BİREYİN KALİTESİ

*TAM KATILIM

*TAKIM ÇALIŞMASI

*ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ



TKY FELSEFESİ

TKY, dinamizme sahip, karmaşık bir örgütleme gösteren toplumsal ve kültürel yapının başta ekonomik aktiviteler olmak üzere her alanda insanların (müşterilerin) tatmin edilmesini amaçlayan bir bir stratejidir. Salt "mükemmellik" anlamına gelmeyen, fakat böyle bir yaklaşımla yola çıkan TKY, günümüzde sanayi alanında hedeflenen "sıfır hata " ereğini de aşarak "sürekli iyileştirme" kavramını esas almıştır.

Juran, Ishikawa ve Deming gibi yazarların bakış açılarına göre, bir organizasyonun temel amacı, çevresindeki toplumun istikrarına katkıda bulunabilmek, müşteriye yararlı ürün ve hizmetler üretebilmek ve organizasyonun mensuplarına tatmin ve gelime sağlayacak bir ortam oluşturabilmek için varlığını sürdürmektir.

Kısaca TKY'nin temeli, üstün nitelikli mal ve hizmetlerin üretilmesi ile müşteri memnuniyetinin sağlanarak rekabet üstünlüğü elde etmeye dayanmaktadır.



TKY FELSEFESİ

TKY felsefesi, istatistiki düşünce sistemini baz almakta, verilerden üretilen bilgilere sistematik bir yapıda planlamadan başlayarak üretime kadar var olan süreç içerisinde ölçme ve kıyaslamalarla değerlendirerek uygulamaya geçmektir.

TKY, Aristo'dan beri üzerinde tartışılan, insanın iyi olması, iyi olanı seçmesi ve farklı düşüncelere önem vermesi, yeni şeyler öğrenerek sürekli gelişmesi gibi temel kavramlarla ilgilidir. Yalnız bugünü değil yarını da mükemmelleştirmek için her alandaki eğitimin kalitesini artırmak gerekir.



TKY TARİHÇESİ

総合的品質管理

TKY TARİHÇESİ

TKY, önde gelen dört yazarın görüşlerini temel almıştır. Bunlar; Feigenbaum, Crosby, Juran, Deming'tir.








TKY TARİHÇESİ

Özellikle Deming ve Juran, Kalite Yönetimi konusunda asıl önemli adımları atmış ve kalitenin temel prensiplerini ortaya koymuşlardır. Her iki bilim adamı da elli yıldır kalite üzerine yazmaktadırlar. Bunun yanında literatürde W. Edwards Deming A.B.D. Ve Japonya'da kalite yönetiminin sembolü haline gelmiştir. TKY programlarının büyük çoğunluğunun Deming'in yaklaşımı üzerine inşa edildiği veya en azından onun kalite yönetiminin izlerini taşıdığı görülmektedir.

Japonya, İkinci Dünya Savaşından yenilgiyle çıktıktan sonra, yoğun bir biçimde bilimsel çalışma ve arayış içine girmiştir. Sonuçta Amerikan bilim adamlarından faydalanma düşüncesi gelişmiştir.



TKY TARİHÇESİ

Japonya askeri alanlardan başlayarak diğer bütün alanları da içine alacak şekilde bu düşünceyi uygulamaya aktarmıştır. İşte Deming'in organizasyonunun kültürel ve sosyal temellerdeki yönetim yapısının belirlenmesi ve istatistiksel metotlar buraya getirilmiş ve uygulamaya geçirilmiştir. Deming süreç kontrolü üzerinde durmuş ve bunun organizasyondaki çalışanlara tarafından yapılaması gerektiğini savunmuştur. Feigenbaum kalite kontrolünün organizasyondaki bütün birimler arasında karşılıklı olarak işbirliğinin sağlanması ile başarılabileceğini ifade ederken, kalitenin önemli dokuz kavramını da **piyasa**, **para, yönetim, insan, motivasyon, materyal, makine, modern bilgi metotları, artan ürün** ve **kurallar**dır. Crosby, bir organizasyondaki herkesin kalite çemberleri etrafında toplanması gerektiği üzerinde durmuştur.

総合的品質管理



TKY TARİHÇESİ

1900 1930 1960 1970 1980

KİLİSELER, ASKERİ ÖRGÜTLER
KAMERALİSTLER

BÜROKRATİK MODEL
BİLİMSEL YÖNETİM
KLASİK OKUL

DAVRANIŞ BİLİMLERİ

Psikoloji, sosyoloji, sosyal antropoloji, insan ilişkileri okulu, Elten Mayo, Maslow, Herzberg, Angryis

Sistem Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımı

TKY

Bertalanffy Luthans

Deming, Juran

TAYLOR
FAYOL
WEBER

Ackoff March ve Simon Churman

YÖNETİM BİLİMİ

Faaliyet Araştırmaları, Ekonomi ve Muhasebe,
İstatistik, Ergonomi,
Karar Vermede Kantitatif Yaklaşımlar

Crocby, Peters

総合的品質管理



TKY’DE KAVRAM YANILGILARI

総合的品質管理



TKY'DE KAVRAM YANILGILARI

Tony Buzan 1997 yılında "Amerikan Management Review" Dergisi için yaptığı röportajında; iş dünyasına, tüm dünya şirketlerinde uygulanan kalite yönetiminin %80'inin başarısızlıkla sonuçlandığını vurguluyor.

Uygulanmamasının yaygınlaşmasına paralel olarak TKY, bugün bazı kavram yanılgıları ve farklı yaklaşımlardan kaynaklanan sonuçlarla bundan sonra uygulamaya geçmeyi planlayan kurumlar için doğru felsefe olamama durumu ile karşı karşıya kalmıştır. Aslında "TKY budur, şudur, ama bu değildir" gibi çok kesin tanımlamalar yapılması çok gerçekçi olmayabilir. Elbette ki belirli temel esas ve yaklaşımlar üzerine kurulu, belirli prensip uygulamalarına sahip ve belirli değerlendirme ölçüleri olan bir sistemdir ancak, kendi içinde de gelişimini sürekli sürdürüyor olması uygulamalarında bazı yanılgıların kaynaklanmasına sebep olmaktadır.



TKY'DE KAVRAM YANILGILARI

Bu nedenle son birkaç yıldır, ülkemizde bu felsefenin temsilcisi ve uygulayıcısı olan kişiler, değişik yayın organları vasıtası ile bu yanılgıların giderilmesine çalışmaktadırlar. Söz konusu yanılgıları şu şekilde özetlemek mümkündür:

*TKY, bir akım, moda, belgelendirme veya bir ödül değildir. Ülkemizde daha eski bir geçmişe sahip olan ISO Kalite Güvence Sisteminin, TKY ile ciddi anlamda karıştırıldığı bir gerçektir. TKY, ISO değildir. ISO, TKY'nin minimum gereklerindendir ve sadece ISO ile TKY olmaz.

*TKY, yalnızca iş dünyasında veya sanayi şirketlerinde kullanılmaz. TKY'nin üretim sektöründe başladığı ve yayıldığı bir gerçektir; ancak kısa süre içinde hizmet sektöründe de başarılı uygulamalar gerçekleşmiştir ve süregelmektedir. TKY, bir yönetimin söz konusu olduğu her yerde kullanılabilir.



TKY'DE KAVRAM YANILGILARI

*TKY, bir çeşit sistem dökümantasyonu değildir. TKY'nin varlığı ve gelişimi için bu elbette gereklidir, ancak tamamını oluşturmaz.

*TKY, reengineering'de (değişim mühendisliği) olduğu gibi radikal değişiklikleri önermez. KAIZEN (daha iyisi için gelişme) adı verilen aşamalı gelişimi temel alır.

*TKY'nin amaçlarından biri hatasız ürün üretmektir; ancak temel felsefe süreçleri iyileştirmektir.

*TKY, organizasyonel ve operasyonel yapıda, yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya işleyen bir süreçtir. Ciddi bir yetki ve sorumluluk devrini gerektirebilir.

*TKY, asla bir kişinin veya departmanın işi değil, tüm çalışanların sorumluluğudur.



TKY'DE KAVRAM YANILGILARI

*TKY uygulamalarına geçiş sürecinde pilot departman uygulaması yapılamaz, zira TKY bir bütündür ve "toplam olarak" uygulanır.

*TKY süreçlerinden birisi de yüksek kalite ve düşük maliyettir. Ancak maliyet düşürme çalışmaları için bir araç olarak kullanılmaz. Bu çalışmalar TKY'nin bir parçasıdır.

*TKY, mevcut sistemi "iyileştirmek"ten öte, gelişmeye açık ve kendini yenileyen bir alt yapı kurma çabasıdır.

*TKY, insan olgusu üzerine kuruludur ve insan önemlidir.

*TKY "kalite çemberleri" değildir, bunlar TKY'nin bir önceki aşaması olan Kalite Kontrolün unsurlarıdır ve çalışanların katılımı kavramının oluşmasında öncülük yapmışlardır.



TKY’DE KAVRAM YANILGILARI

*TKY, pareto analizi, balık kılçığı diyagramı gibi sorun çözme teknikleri değildir, bunlar TKY’de kullanılan unsurlardır.

*TKY, toplantı üzerine toplantı, seminer üzerine seminer demek değildir. “öğrenen organizasyon” olgusu, sağlam bir alt yapının oluşmasında önemli bir konudur; ancak ardı arkası kesilmeyen toplantı ve seminerler örgütün “öğrenen” sıfatını kazanmasını sağlamaz. Burada temel olan organizasyonel öğrenmenin sağlanmasıdır.

Peker (2000:15) ise **TKY’ye ilişkin kavram yanılgılarını** aşağıdaki gibi sıralamaktadır:
*TKY, moda bir yönetim uygulaması, geçici bir heves değildir.

*Japonlara özgü bir yönetim felsefesi değildir.

*Felsefesi Türk toplumuna, özel yönetime, kamu yönetimine farklı; sektörlere aykırı ve uygulanmaz değildir.

*ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 vb. sistem standartları değildir.



TKY’DE KAVRAM YANILGILARI

*Tepe yönetim tarafından alt kademelere devredilebilecek bir uygulama değildir.

*Tepeden verilen kararların direktiflere dönüştürülerek, kökten bir değişim yapmak demek değildir.

*Kalite çemberleri, beyin fırtınası, balık kılçığı vb. tekniklerden herhangi birisi değildir.

*Temeli 1950’ye dayanan eskimiş bir anlayış değildir.

*İşletmelerde oluşturulacak kalite koordinatörlüğü, kalite yürütme kurulu vb. organların sorumluluğuna bırakılacak bir uygulama değildir.



10 ADIM

ORGANİZASYONLARDA BAŞARI VE KALİTE İÇİN HUNT'UN TOPLAM KALİTE PLANLAMASINDA ÖNERDİĞİ ON ADIM

総合的品質管理



ADIM 1:

ÜST YÖNETİMİN KALİTE KONUSUNDA KARARLILIĞINI ORTAYA KOY



ADIM 2:
VİZYON VE FELSEFE OLUŞTUR



VİZYON

Gelecekte nasıl görüneceğini, nasıl davranacağını, hangi tercihlere sahip olacağına dair bir resim yapmak olarak tanımlanabilir.

VİZYON geleceğe bir ok atmaktır.

Amaçları mıknatısa benzer, kendilerini gerçekleştirecek her şeyi çekerler.

VİZYON;

· Gerçekleşebilecek olanla şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden gelir.
· Yeni şeylerin başarılmasını sağlayan bir dinamik oluşturur.
· Vizyonlara ulaşıldığında yerlerine yenileri bırakılır.
· Bu günden belli tedbirler alınması halinde, gelecekte neyin elde edilebileceğini anlatır.
· Vizyon, insanları arzulanan son noktaya götüren bir yönü gösterir.



Organizasyonlarda başarı ve kalite için Hunt'un Toplam Kalite Planlamasında önerdiği on adım

STRATEJİK VİZYON

Başarılı stratejileri geliştirmede birbirinden farklı iki vizyon anlayışı vardır. İkisi de iş görebilir, birbirinden farklı insanları ve kültürleri gerektirir.

VİZYON;

Örgüt felsefesinin ayrılmaz bir öğesi olup, İLERİ GÖRÜŞLÜLÜK, ÖNCEDEN SEZME anlamına gelir. Gelecekteki fırsatların araştırılmasını, bu günün çıkarı yerine uzun gelecekteki çıkarların dikkate alınmasını ve işlerin buna göre planlamasını ifae eder.

STRATEJİK VİZYON şu sorulara cevap arar;

· Hangi gelişmeler olgunlaşacak ya da ortaya çıkacak
· Pazarı yaşlandıracak güçler neler olacak
· Başarıyı hangi güçler etkileyecek
· Rakiplerin durumları neler olacak
· Kullanılabilecek uygun stratejiler neler olacak

· Geleceğe yönelen işletme risk almak zorundadır.

· Tasarlananla gerçekleşen arasındaki FARK' a STRATEJİK AÇIK denir.



Organizasyonlarda başarı ve kalite için Hunt'un Toplam Kalite Planlamasında önerdiği on adım

VİZYON KURMAK İÇİN

I. BİZE NE OLACAK?

II. .... YIL SONRA HANGİ NOKTADA OLMAK İSTiYORU?

III. İŞKOLUMUZ NEREYE GİDİYOR VE HANGİ İŞLETMEMİZİN BU İŞKOLU İLE NASIL BİR İLİŞKİDE OLMASINI İSTİYORUZ?

KİMLER VİZYON OLUŞTURABİLİR?

I. YARATICI BİR RUHA SAHİP OLMAK

II. KESİF RUHUNA SAHİP OLMAK

III. RİSK ALMAYI BİLMEK

IV. ÖĞRENMEYE AÇIK OLMAK

V. SORUMLULUK ALMAYI BİLME



MİSYON

· Kelime olarak örgütün yüklendiği özel görev anlamına gelir.

· Örgüt üyelerine yön vermek amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzerlerinden ayıran uzun dönemli görev ya da amaç

· Örgütün misyonu, paylaşılan ortak değerler ya da inançlardır



Organizasyonlarda başarı ve kalite için Hunt'un Toplam Kalite Planlamasında önerdiği on adım

Bir örgütün uzun dönemde ne gibi oluşumlar istediği, bunun nasıl bir yapılanmayı öngördüğü, işimiz nedir ve ileride ne olacaktır,ne olmalıdır sorularına cevap arayan bir kavramdır.

· Ne iş yapacağız ve kimler için yapacağız?
· İşletmemiz nedir, ne olacaktır ve ne olmalıdır?
· Neyi gerçekleştirmek istiyoruz, hedeflerimiz ve inançlarımız nedir?
· Müşterilerimiz kimlerdir ve bunların ortak özellikleri nelerdir?
· Ürün kalitemiz ve buna uygun teknolojimiz ne olmalıdır?
· İşletmemizin temel ilkeleri nelerdir?



Organizasyonlarda başarı ve kalite için Hunt'un Toplam Kalite Planlamasında önerdiği on adım

İşin ne olacağı ve ne olması gerektiği; tüketici ihtiyaç ve isteklerindeki gelişmeyi dikkate almak, geleceği düşünmek demektir.

A- MİSYON BELİRLENMESİNİN FAYDALARI

· İşletme yönetiminin dikkatlerini insan kaynağına çevirir
· İşletme bölümleri arasında hedef ve amaç çatışmalarına engel olmak
· Örgüt yapısı ve yönetim stilini geliştirir.

Örgüt misyonu üst düzey yöneticileri tarafından çalışanların desteği ile olur.



Organizasyonlarda başarı ve kalite için Hunt'un Toplam Kalite Planlamasında önerdiği on adım

İŞLETMENİN MİSYONU 5 TEMEL ELEMANI TARAFINDAN BİÇİMLENİR

1- Tarihi Geçmiş
2- Yönetimin Tercihleri
3- İşletmenin Kaynakları
4- Ayırt Edici Uzmanlık Alanları
5- Hizmet Edilen Çevre



ADIM 3:
KALİTE KONSEYİ OLUŞTUR



ADIM 4:

MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI BELİRLE

ADIM 5:
ORGANİZASYON İÇİN ÖZEL KALİTE STRATEJİSİ OLUŞTUR.



ADIM 6:

KALİTENİN GELİŞTİRECEĞİ ALANLARI TESPİT ET



ADIM 7:

GEREKLİ EĞİTİM PROGRAMI İÇİN

ANALİZ YAP



ADIM 8:
UYGULAMA İÇİN GEREKLİ KARARLARI BELİRLE



ADIM 9:
EĞİTİM PROGRAMINI UYGULAMAYA BAŞLA



ADIM 10:
PERFORMANS SONUÇLARINI TAKİP ET



KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULA

ありがとう

TEŞEKKÜRLER

ありがとう



Faydalanılan Kaynaklar

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT





TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

***William Edwards Deming,** bir istatistikçidir. Kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü konusundaki görüşlerini 1920'li yıllarda Western Electric's Hawthorn şirketinin Chicago fabrikasında çalıştığı sıralarda, ünlü Hawthorn Araştırmalarını gerçekleştirmiştir. Deming'in düşünceleri Amerika'da bilinmemekte iken, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japon Hükümeti Deming ve J.M. Juran'ı birlikte davet etmiş ve Japon iş ve sanayi çevreleri, hükümet liderlerine, yöneticilere Kalite Yönetimi ve İstatistiksel Kalite Kontrolü konularında ders vermelerini istemiştir.İstatistiksel Kalite Kontrolü, istatistiğin süreç içerisinde değişimini düzenleyerek ürün ve servis hizmetinin geliştirilmesini temin etmektedir. Kalite yönetimi düşüncesi Japonya'da rağbet görmüş, gelişmiş ve moda olmuş; Japonya'nın bugünkü başarılı noktaya gelmesinde büyük rol oynamıştır.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Japonya'da Deming'e ulusal kahraman gözü ile bakılmaktadır. Kalite alanındaki en büyük ödüle onun onuruna **"Deming Ödülü"** adı verilmektedir.

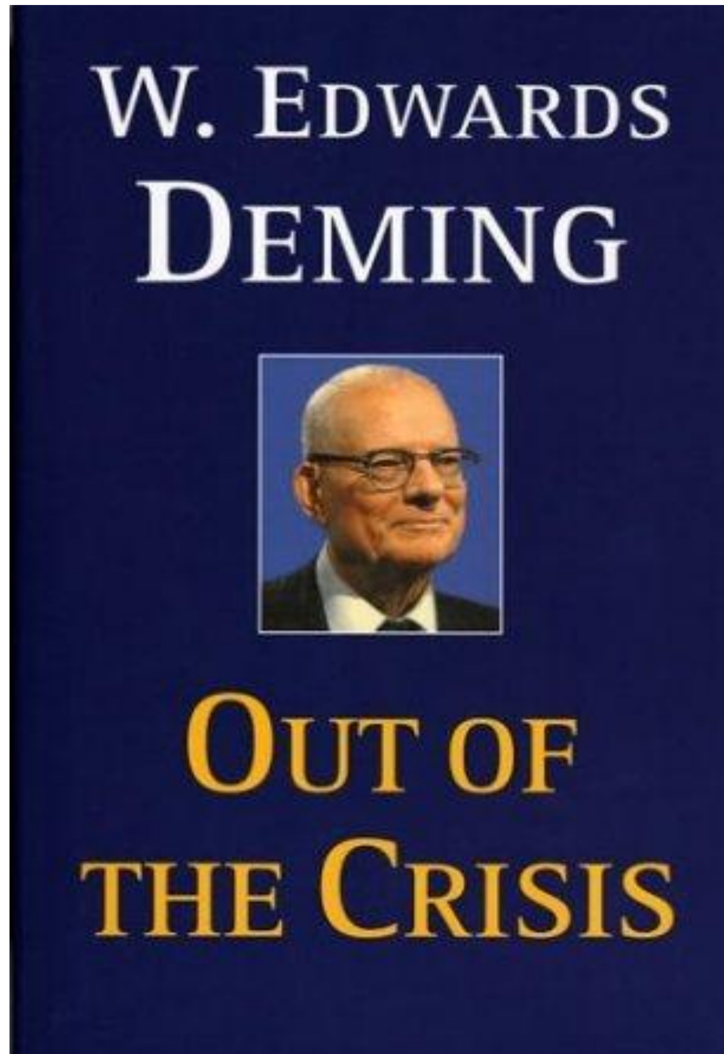
Deming ve onun kalite yönetimi kavramı Amerika'da 1980'li yılların başlarında duyulmaya başlamıştır. Deming, kalite yönetimi felsefesini yıllar önce geliştirmiştir. Onun en büyük çalışması "Krize Hayır"da Deming kendi felsefesini oluşturan düşüncelerini **14 önemli başlık** altında toplamıştır.

Deming, geleneksel Amerikan düşüncesi ve uygulamalarından çok farklı olarak, yönetim felsefesini temel alan TKY'yi öğretmiştir. Ayrıca Deming, süreç içerisinde değişimi anlama ve yeni düzenlemelerin önemini de vurgulamış ki bu da insana hizmet amaçlı örgütlerde müracatçılara sunulan hizmetin kalitesini kontrol sürecini sağlar.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG

TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR







WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Deming, kalite konusundaki görüşlerini 14 başlık altında toplamıştır.

*Sunulan hizmetin geliştirilebilmesi için, amaçlarda süreklilik sağlanmalıdır.

*Çalışmalarda geleneksel yolları bırakıp, yaşadığımız çağın gereksinimlerine uygun, gelişme için yeni kalite felsefesi benimsenmelidir.

*Sunulan hizmetle ilgili kaliteye ulaşma ve kalite inşa etme de teftiş bağımlılığı bırakılmalıdır.

*Ödüllendirmede yalnız paranın kullanımına son verilmelidir.

*Hizmet üretim sistemi sürekli geliştirilmelidir.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

*Hizmet içi eğitim eğitim çok etkin hale getirilmeli ve kurumsallaştırılmalıdır.

*Liderlik tesis edilmelidir.

*Korkuyu yenmek ve alınan kararlarda cesur davranmak gerekir.

*Bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır.

*Sıfır hata ve yeni hizmet üretimi sistemine ulaşmada slogan ve nasihat kullanılmamalıdır.

*Hizmet üretim zeminindeki sınırlamalar ve iş kotaları kaldırılmalıdır.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

***Çalışanların** başarılarından ve yaptıkları iyi işlerden dolayı gurur duymalarını engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.

*Yenilenmeye dönük etkin ve zengin bir kendini geliştirme programı oluşturulmalı ve kurumsallaştırılmalıdır.

*Herkesin değişimin üstesinden gelmek için çalışabilmesi amacıyla birlik olunması sağlanmalı ve değişimi sağlayacak önlemler alınmalıdır.

Deming, hizmet üretimindeki hataların %85'inin yönetimden kaynaklandığını belirtirken, yönetimin üzerindeki etkisini, motivasyonu ve liderliği de önemle vurgulamaktadır.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

W. Edwards Deming, Sheward'ın üretim proseslerinde kalite kontrolü çalışmalarından etkilenmiş olup, kalitenin sadece mühendisler tarafından ele alındığını ve üst yönetimin kalite çalışmalarına yeterli desteği vermediğini tespit etmiştir. Deming kalite konusunda temel yaklaşımın ana unsurları;

Planla-Yap-Denetle-Harekete Geç döngüsünün kaliteyi yükseltmek amacıyla nasıl kullanılacağı,

İstatistikte veri dağılımının sağlıklı olup olmadığını teşhis edebilmenin önemi,

Kontrol ve çizelgeleri yoluyla, proses kontrol ve çizelgelerin kullanımıdır.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Deming yaptığı çalışmalarda Batı İşletmelerinde gözlemlediği hayati hataları "**Yönetimin Yedi Ölümcül Hastalığı**" olarak özetlemiştir. Kısaca bakacak olursak:

*Amaçlarda sebat yetersizliği,

*Kısa süreli kararlara önem verme,

*Performans değerlendirmede, hüner takdiri ve yıllık gözden geçirme,

*Yönetimin değişkenliği,

*Görünen rakamları kullanarak yönetim,

*Aşırı tedavi maliyetleri,

*Aşırı taahhüt maliyetleri.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Deming, sıralamış olduğu 14 husus ile kalite anlayışına yeni bir pencere açarak bir kalite örgütü için yönetimin yeniden yapılanması yolunda gerekli bir veri tabanı sunmaktadır. Bu paralelde Deming'in TKY faaliyeti planı için 7 aşamadan oluşan bir zincirden bahsedilir. "Out of Crisis" adlı eserinde Deming bu uygulamaları, batı yönetiminin dönüşümü için öne sürdüğü on dört maddenin sonuncusunda geniş olarak açıklamaktadır. Bu açıklama "dönüşümü gerçekleştirmek için eyleme geçilmelidir" cümle ile başlar ve şöyle devam eder: "Bütün örgüt üyelerinin, bu dönüşümün gerçekleşmesine katılımı sağlanmalıdır. Bu anlamda çalışanların kendilerini eğitmesini ve geliştirmesini sağlayan yoğun bir program uygulanmalıdır. Çünkü bu dönüşüm bütün üyelerin işidir. Bunun için her bir bireye sorumluluk yüklemekten kaçınılmamalıdır." Ona göre dönüşümü başarmak için harekete geçme hususundaki gerekliliklerin başında eğitilmiş insana ve işlenmiş emek gücüne ihtiyaç vardır.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Özetlemek gerekirse bu zincirin halkaları şöyledir:

*Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında Deming'in Yönetim perspektifine göre; sayılan 14 maddelik planı yaklaşımlarının her biriyle, örgütsel hastalıklara ve engellemelere karşı savaşacak eylemler geliştirilmelidir. Yönetim organı, her bir maddenin anafikri, anlamı ve gereklilikleri konusunda görüş birliğine vararak bu yeri felsefeyi uygulamak konusunda anlaşma sağlamalıdır.

*Yönetim, bu yeni yaklaşımı uygulamaktan ve yeni sorumluluklar yüklenmekten gurur duyarak geleneksellikten kopma ve hatta çevreleri tarafından dışlanmayı göze alma cesaretini gösterebilmelidir.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

*Yönetim, bu yeni yaklaşımı uygulamaktan ve yeni sorumluluklar yüklenmekten gurur duyarak geleneksellikten kopma ve hatta çevreleri tarafından dışlanmayı göze alma cesaretini gösterebilmelidir.

*Yönetim, değişimin neden gerekli olduğunu ve değişimin herkesi kapsayacağı örgütte herkese, özellikle örgütteki önemli insanlara seminerler ve benzeri yollar aracılığı ile açıklamalıdır. Örgütün içinde, bu maddeleri ve engelleri yeterli sayıda insanın anlaması bir zorunluluktur. Aksi halde yönetimin girişimi başarısız olabilir.

*Örgütteki her faaliyet aşamalarına ayrılmalıdır. Her aşama için bir sonraki süreç müşteri olarak tanımlanmalıdır. Metotların sürekli olarak geliştirilmesi tüm işlemlerde kaliteye ara vermeden aşama aşama gerçekleştirilmelidir. Her etkinlik her iş bir sürecin parçasıdır. Herhangi bir sürecin akış şeması işi aşamalara ayırır. Bu aşamalar birleşerek süreci oluşturur. Bu aşamalar, kendi içinde maksimum kara yönelmiş ayrı birimler değildir. Bir akış şeması- basit olsun karmaşık olsun- bir teorinin, bir fikrin örneğidir.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

İş herhangi bir aşamaya gelir, biçim değiştirir ve sonraki aşamaya geçer. Her aşamanın bir müşterisi vardır ve bu da bir sonraki aşamadır. Son aşama ürün ya da hizmeti asıl müşteriye, bu ürün ya da hizmeti satın alana ulaştırır. Her bir aşamada şunlar meydana gelir:

*Üretim sürecinde işlenecek ürün ya da hammadde (girdi) şekil değişikliğine uğrayarak sürecin öte yanına nihai ürün (çıktı) çıkar. Sürecin girişindeki halkada bulunan işgörenler kandilerine hammadde sunan kişilerin müşterileridir. Aynı şekilde sürecin çıktıyı verdiği noktadaki çalışanlar ise çıktıyı işlenmek üzere veya nihai ürün olarak alacak olan süreç müşterileridir.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Bir sonraki aşamadaki müşterinin daha fazla memnun olmasını sağlamak üzere yöntem ve prosedürlerin sürekli olarak iyileştirilmesi önem taşır. Her aşama, bir önceki ve bir sonraki aşamayla birlikte, en iyiye ulaşmak ve son müşterinin övüneceği bir kaliteyi meydana getirmek için çalışır.

Sürecin neyi, nasıl ve ne için ürettiği sorusunun cevabı yanında önceki ve sonraki süreçlerin de işleyiş ve amaçları hakkında bütün elemanlar iyice bilgilendirilmelidir. Çünkü; sürecin dönüştürdüğü ürün bir sonraki süreçte niçin kullanılacak sorusuna cevap veremeyen işçiler onu amacına uygun bir şekilde üretememekle karşılaşabilecekleri gibi ve kendi üretkenliklerini de ürüne aksettirmeyebilirler. Ürünün ne için kullanılacağına ve spesifikasyonlarına ilişkin bilgi, üretkenlik, az hata ve tatmin açısından bilinmesi gereken hususlardır.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

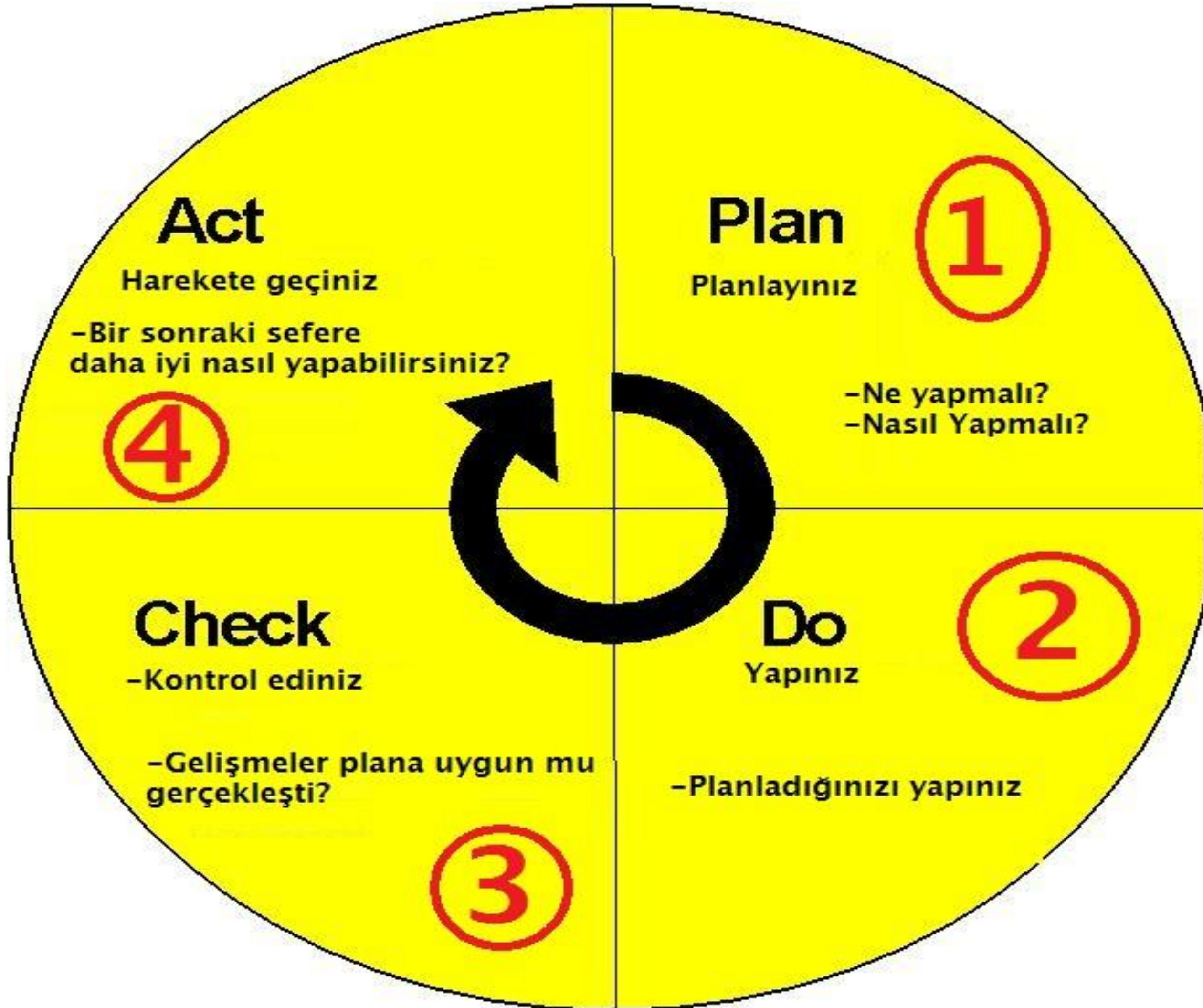
*Kalitenin sürekli artmasını sağlayacak ve sürekli kalite geliştirmeye kılavuzluk edecek bir örgüt mümkün olduğunca hızlı kurulmalıdır.

Bu değişimin sonuçlarını incelemenin nedeni, yarının ürününün ya da bir sonraki yılın mahsulünün nasıl iyileştirileceğini öğrenmektir. Planlamak için öngörü gerekir. Bir değişimin ya da testin sonuçları, tahmin ve planlamaya duyduğumuz inancı artırabilir.

1950'de Deming tarafından Walter A. Shewhart'tan uyarlanarak kendisi tarafından Shewhart Döngüsü adı verilen ancak hemen aynı tarihlerde Japonya'da "Deming Döngüsü" adıyla anılmaya başlanmış olan, o zamandan beri de bu adla anılan döngüye bakalım.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG

TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR



Deming (Shewart) Döngüsü



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

1.Adım-Planla: Bu ekip için en büyük başarı ne olabilir? Ne gib değişimler istenir? Elimizde hangi veriler var? Yeni gözlemler gerekli mi Evet ise değişimi planlayın veya test yapın. Gözlemlerin nası kullanılacağına karar verin.

2.Adım-Yap: Karar verilen değişimi veya testi, tercihen küçük boyutl olarak gerçekleştirin.

3. Adım- Kontrol Et: Değişim veya testin etkilerini gözlemleyin.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

4. Adım: Harekete Geç: Sonuçları incelenmesi, değişimden ne öğrenildiği konusunu araştırır. Sonuç olarak bu, herhangi bir aşamanın iyileştirilmesini ve o aşamanın iyileştirilmesini ve o aşamanın müşterisinin daha çok memnun olmasını sağlayacaktır.

Döngüde ifade edilen dördüncü adımdan sonra değişimin ya da testin sonuçları olumlu ise, değişik çevre koşulları kullanarak, birinci çemberin olumlu sonuçlarının yalnızca o koşullar için mi yoksa daha geniş çevre koşulları için de mi geçerli olduğu araştırılmalıdır. Dördüncü adımın bitiminden sonra biriktirilmiş bilgi birikimi ile birinci adımı tekrar ederek döngüyü kullanmaya devam eder.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Deming Döngüsü'nün herhangi bir adımı, ekonomi, hız ve karşılıklı ilişkilerin etkilerini test edememek ve ölçememekten doğan hatalı sonuçlardan korunmak amacıyla istatistiksel metodolojinin yardımına ihtiyaç duyabilirler.

Önerilen değişimin etkisi kimi zaman kağıt üzerinde yapılan hesapla, simülasyonla, bir mühendislik çiziminin değiştirilmesi ile yani gerçek deneyden kaçınılarak incelenebilir ve yine Shewhart döngüsü ile bir ya da daha çok aşamadaki değişikliklerin birbiriyle etkileşimin incelenmesi ile her şey iyileştirilebilir.

*Herhangi bir aşamadaki girdileri ve çıktıları geliştirmek için herkes takım çalışmalarına iştirak etmelidir. Herkes bir takımda yer alabilir.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Bir takımın amacı, herhangi bir aşamanın girdi ve çıktılarını iyileştirmektir. Bir takım, değişik görev alanlarından gelen insanlarla da pekala oluşturulabilir. Takımın bir müşterisi vardır. Ekipteki herkes fikir, plan ve rakamlarla katkıda bulunabilir; ama herkes, en iyi fikirlerinden bazılarının, takımın ortak kararı ile saf dışı bırakılabileceğini de tahmin edebilir. Çemberin ileri aşamalarında yeniden bir fırsat bulabilir.

*Kalite amacına erişmek için organizasyon tesis etmeye girişilmelidir. Bu adım, bilgili istatistikçilerin işbirliğini gerektirecektir. Bir grubun veya bir ekibin; amacı, işi ve hedefi olmalıdır. Bu çok ayrıntılı bir şekilde dile getirilmemelidir, yoksa girişimin başarılı olma ihtimali azdır.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Bu hareket planı, yöneticilerin gerekli faaliyetleri mantıksal bir çerçevede uyarlamaları için bir metottur. Ancak Deming'in kendisi bile bunu yeterli görmemektedir. Yöneticiler henüz bu kılavuzu uygun bir şekilde yorumlayabilme ihtiyacı içindedirler ve "ne yapmalıyız" sorusuna daha spesifik cevaplar bulmaları gerekmektedir.

Bunun için Deming Derneği; eğitim talep eden kurumlara, bu konudaki temel prensiplerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve Deming felsefesini uygulayabilmek için eğitim kursları ve danışmanlar sağlamaktadır. Deming'in uygulamalarında en çok dikkat çeken şey, onun istatistiksel analiz metotlarını çok kullanmasıdır. Bu nedenle, ilk olarak istatistiksel metotları üretimin bütün süreçlerine uygulayan biri olarak onun kalite düşüncesi içerisinde farklı bir yeri bulunmaktadır.

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

HITACHI
Inspire the Next
1955

MITSUBISHI ELECTRIC
1956

NISSAN
MOTOR COMPANY
1960

TOYOTA
1965

NEC
1980

KOMATSU
1980

FUJI xerox
1980

DEMING PRIZE COMMITTEE, JUSE
DEMING MEDAL

WiLLiAM EDWARDS DEMiNG



Deming, TKY'nin felsefesini benimsemeden araçlarının benimsemeyeceğini ve reçeteye göre uygulamaya kalkışmanın başarısızlığı getireceği üzerinde önemle durmuştur.

PHIL CROSBY

Phil Crosby, daha çok TKY'nin araçları ile ilgilenmiştir. Genellikle Deming TKY'nin filozofu, Crosby ise TKY'nin teknisyeni olarak görülmektedir.

Crosby, Uluslararası Telefon Şirketi ITT'de çalışırken Kalite Yönetimi konusuna girmiştir. "Kalite Ücretsizdir" adlı kitabında kalite yönetiminin felsefesini, kavramlarını anlatmayı, sadeleştirmeyi denemiş ve kamu ile özel sektörde çalışan yöneticilere basit araçlar ve kolay anlaşılır fikirlerle TKY'yi sergilemeyi denemiştir.



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Phil Crosby'de Deming gibi kenti kalite yönetimi yaklaşımını 14 başlık altında toplamıştır. Crosby ile Deming'in 14 maddelik listesi karşılaştırıldığında, Crosby 'nin daha teknik yönelimi olduğu görülmektedir:

*Uygulanacak kalite programı için yönetimin tam inancı sağlanmalıdır.

*Programı desteklemek ve sürdürmek için kalite ekipleri oluşturulmalıdır.

*Kalite ölçüm işlemleri başlatılmalıdır.

*Kalite maliyetinin prensipleri tanımlanmalı ve uygulanmalıdır.

PHIL CROSBY



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

*Kalite bilinci geliştirme programları yerleştirilmelidir.

*Düzeltmeye yönelik faaliyetler başlatılmalıdır.

*Sıfır hata uygulamaları için planlama yapılmalıdır.

*Çalışanlar sürekli ve etkin olarak eğitilmelidir.

*İşlerini başlatmak için sıfır hata günü ilan edilmelidir.

*Harekete temel oluşturacak hedefler belirlenmelidir.

*Denetleme mekanizması oluşturulmalı ve hataları ortaya çıkaran nedenler ortadan kaldırılmalıdır.

PHIL CROSBY



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

*Personel-yönetim iletişim sistemi kurulmalı ve aktif katılımı olanlar tanınmalıdır.

*Süreç de devamlılığı sağlamak için kalite konseyi oluşturulmalıdır.

*Hepsi baştan, yeniden yapılmalıdır.

Crosby, **“kalite asla son bulmaz”** ilkesini savunmaktadır ve TKY anlayışına **“sıfır hata”**, **“her işi ilk seferde doğru yapma”** düşünce ve anlayışlarını yerleştirmiştir.

Crosby, TKY’de felsefenin çok fazla önemli olduğuna ve başarılı bir TKY uygulaması için ciddi bir felsefi temele ulaşmaya ihtiyaç bulunduğunu vurgulamıştır.

PHIL CROSBY



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

P. Crosby'nin sıfır hata yaklaşımı olimpik 5 sıfır felsefesine dayanmaktadır. Bu felsefe, sıfır bozulma, sıfır hata, sıfır stok, sıfır kırtasiye ve sıfır süreden oluşmaktadır. P. Crosby, "sıfır hata gidilecek bir yer değil, bir yolculuktur" diyerek sıfır felsefesine ulaşmayı hergün adım adım yapılan bir yolculuğa benzetmektedir. Olimpik beş sıfır adı verilen sıfır felsefesi aşağıdaki gibidir.

SIFIR BOZULMA

SIFIR HATA

SIFIR KIRTASİYE

SIFIR STOK

SIFIR SÜRE

OLİMPİK BEŞ SIFIR HATA



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

QUALITY IS FREE

The Art of Making Quality Certain

How to manage quality — so that it becomes a source of profit for your business

PHILIP B. CROSBY

author of:
"The Art of Getting Your Own Sweet Way"

PHIL CROSBY



J. M. JURAN

Juran, kalite yönetiminin temel sonucu olarak, kalitenin maliyetinin düşmesi ve rahatlığın artmasını belirtirken kaliteyi de “amaca uygunluk” olarak tanımlamaktadır.

Juran da Deming gibi Western Electiric HawthonFabrikasında 1920’lerde göreve başlamış ve o da İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da ders vererek danışmanlık yapmıştır. İlk büyük çalışması olan “Kalite Kontrol El Kitabı”nı 1954’te yayınlamıştır. Juran’ın Kalite Yönetimine yaklaşımve bakış açısı oldukça esnektir. Juran’a göre kalite yönetimi, diğer herhangi bir yönetsel çatı gibidir ve örgütün tümden revizyonunu gerektirmez.



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Juran Toplam Kalite Yönetimi'ne 3 temel yaklaşım getirmiştir:

*Kalite Planlama
*Kalite Kontrol
*Kalite Geliştirme

Juran, kalite geliştirme konusundaki fikirlerini 10 başlık altında toplamıştır:

*Gelişme için fırsat ve ihtiyaçlar konusunda bilinçlendirme ortamı sağlanması,
*Gelişme için doğrudan hedeflerin belirlenmesi,
*Süreç gelişimi sağlamak için örgütsel yapının oluşturulması,

J. M. JURAN



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

*Uygun eğitimin sağlanması,

*İlerlemenin sağlanıp rapor edilmesi,

*Problem çözme için problem yaklaşımının uygulanması,

*Başarının tanınıp kuvvetlendirilmesi,

*Sonuçların tartışılması,

*Değişimle ilgili kayıtların tutulması,

*Organizasyondaki bütün süreçler için yıllık gelişme çevrimlerinin oluşturulması.

J. M. JURAN



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR



Juran's Quality Handbook

FIFTH EDITION

JOSEPH M. JURAN
A. BLANTON GODFREY

J. M. JURAN



ARMOND FEIGENBAUM

Dört önemli Amerikalı TKY uzmanından sonuncusu Feigenbaum'dur. Klasik çalışması "Toplam Kalite Kontrolü" ilk defa 1951'de yayınlanmıştır. **1983'te** genişletilmiş versiyonu yeniden yayınlanmıştır.

Feigenbaum kalite geliştirmede şu yöntemlerin izlenmesi üzerinde önemle durmuştur.

1.İnsan ilişkilerinin geliştirilmesi,

2.İstatistiki veri toplama,

3.Bilgilendirme için istatistiki süreç kontrol ve ölçümlerin kullanılması,

4.Dalgalanmaları azaltmak için istatistiki süreç kontrol ve ölçümlerin kullanılması,

5. İdeal yapının şekillendirilip gösterilmesi,

6.Gelişmeyi sağlamak için işin organize edilmesi.



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Feigenbaum'un Toplam Kalite konusundaki diğer görüşleri ise;

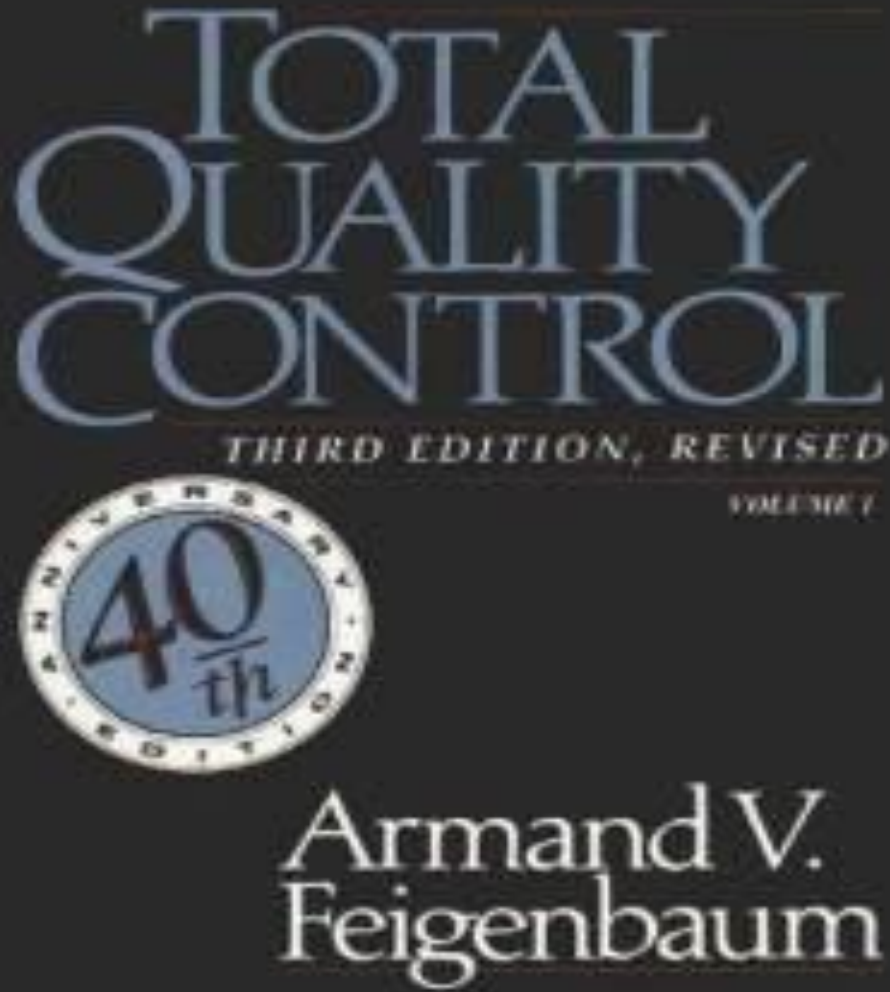
*Kaliteye hakım olmak;
-Hammaddelere,
-Prosese,
-Ürüne hakim olmak demektir.

*Kaliteye hakim olmak için;
-Maliyetlerin bilinmesi gerekir,
-Yönetim ve teknik hususları kapsayan bir kalite sistemi kurulmalıdır.

*Kalite topyekün bütün fonksiyonların sorumluluğudur fakat herkesin sorumluluğunda olan konuya hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin önüne geçmek için ürün kalitesi ve kalite kontrolden sorumlu bir fonksiyonla desteklenmesi gerekir.



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR



ARMOND FEIGENBAUM



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR



GENİCİHİ TAGUCHİ

Taguchi, tasarımda güvenilirlik ve kaliteyi vurgulayan metodolojisi, kalite kayıp fonksiyonu, proto-tipleme teknikleri, istatistiksel deney tasarımı ve kunt tasarımı ile üretim sürecine kaliteyi taşımıştır.

Taguchi, en az hatalı ürünü üreten parametreler kombinasyonunu bulmak için istatistiksel deney tasarımını ve Kunt tasarımını kullanarak geliştirmiştir. Yapmış olduğu çalışmalarla dört defa Deming Ödülünü kazanmıştır.

GENİCİHİ TAGUCHİ



SHIGEO SHINGO

Shingo, 1970'li yıllarda hata önleyici Poka-Yoke kavramını getirerek hata ve kusurların en aza indirgenebileceğini ortaya koymuştur. Hata önleyici genel olarak , basit bir araçtır ve üretimin hata olasılığı olan herhangi bir yerinde kullanılabilmektedir. Üretim hattında eksik yapılan bir işlem, hatta konulmuş olan basit terazilerde tartılarak ilerler, bir hata olunca sistem durur. Hata önleyicinin çalışma sistemi özet olarak bu şekildedir. Özellikle elektrik-elektronik ve mekanik sistemlerde hata-önleyicilerin başarıyla uygulanabileceği görülmüştür. Shingo eserlerinde, çok sayıda hata önleyici aracın tanımını yapmıştır.



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

TOM PETERS

Peters, en başarılı şirketin sırları üzerine araştırmalar yaparak ve TKY'ye liderliğin önemini ortaya koyarak katkılar sağlamıştır. Ayrıca Peters "Kalite Devrimi"nin 12 özelliği olduğunu söylemektedir. Bu özellikler:

***Yönetimin kalite konusunda kati tutum ortaya koyması,**

***Yakın ilişkilerin olduğu sistemlerin oluşturulması**

***Kalitenin ölçülmesi**

***Kalite başarılarının ödüllendirilmesi**

***Kalite için herkesin ödüllendirilmesi**

***Kalite için herkesin eğitilmesi**

***Çok amaçlı takımların oluşturulması**



TKY İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

***Her bir değişim küçük de olsa güzeldir.**

***Kalite için sona ermeyen çabalar dizisi oluşturulmalıdır.**

***Kalite geliştirme için paralel örgüt yapıları oluşturulmalıdır.**

***Müşteri, tedarikçi, dağıtıcı ve üretici dahil herkesin kalite süreci içerisinde yerini alması,**

***Kalite arttıkça maliyetlerin düşmesi,**

***Kalite geliştirme asla sona ermeyen bir yolculuktur.**

TOM PETERS

ありがとう

TEŞEKKÜRLER

ありがとう



Faydalanılan Kaynaklar

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

VI

SÜREKLİ GELİŞME (KAIZEN) カイゼン

Japon yönetim anlayışında sürekli gelişme; kısaca iyileşme anlamına gelen, “Kaizen” kelimesi ile ifade edilir. Kaizen stratejisi, Japon yönetiminin başlı başına en önemli kavramı ve Japonya’nın rekabetteki başarısının anahtarı olarak görülür. Kaizen, bir işletmede üst yönetim, müdürler ve çalışanlar olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme faaliyetleri olarak tanımlanır.

Kaizen, kelimesi, Kai=değişim, Zen=iyi anlamına gelen iki sözcükten oluşmaktadır. İyileştirme ve sürekli geliştirme anlamında kullanılmaktadır. Örgütlerde Kaizenin yerleştirilebilmesi için kimin, neyi, nerede, ne zaman, nasıl, niçin yapılacağı cevaplanabilmelidir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Sürekli gelişme (Kaizen) kavramı gerek iş hayatı, gerekse bireysel ve sosyal yaşamda sürekli olarak gelişmenin ve daha iyiye doğru yönelişin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Kaizen, gelişmenin; belirli bir gelişmişlik düzeyinde sıçrama ile değil, düzenli ve küçük atılımlar yolu ile olacağını ifade eder.

Özetle Kaizen'de gelişim ve değişim özel olarak düzenlenmiş AR-GE biriminde, laboratuar vb. bir mekanda değil, bizzat atölyede, tesiste, fabrikada, ofiste, kısaca iş sürecinde bizzat sürecin unsuru olan çalışanlar tarafından gerçekleştirildiğinden, atlamaların büyüklüğü ile değil çokluğu ile batıdan daha fazla ilerleme sağlanmıştır.

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Kaizen ile batının klasik gelişme biçimi aşağıdaki gibi gösterilebilir:

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel şartı sağlamak gerekmektedir.
*Mevcut durumu yetersiz bulmak,
*İnsan faktörünü geliştirmek,
*Problem çözme tekniklerini yaygın olarak kullanmak.

Sürekli iyileştirme için on temel yönetim görevinin benimsenmesi gerekir:

*Kalite iyileştirmesinin bir sistem olarak kabul edilmesi,

*Bu sistemin tanımlanarak, tüm çalışanlara benimsetilmesi,

*Sistemin analiz edilmesi,

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

*Sistemin iyileştirilmesi için astlarla birlikte çalışılması,

*Sistemin kalitesinin ölçülmesi.

*Kalite iyileştirmeden sağlanan kazançların ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi.

*Kalite kazançlarının sürekliliğini sağlayıcı adımların atılması,

*İyileştirme çalışmalarının sistemin bütününe yaygınlaştırılması,

*Öğrenilenlerin ve deneyimlerin başkaları ile paylaşımı.

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

TKY'nin önemli ilkelerinden biri olan "sürekli gelişme", işletmelerin yoğun iç ve dış rekabetle karşılaştığı günümüz koşullarında ayakta durabilmeleri ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinin temel koşullarından birisidir. Sürekli gelişme, işlemenin hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin istisnasız tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının organizasyondaki istisnasız tüm çalışanların ve işletmenin tüm çevresinin katkılarıyla gerçekleştirilmesidir.

Japonların "Kaizen" prensibi, ne kadar küçük olursa olsun, bütün çalışmaların her gün, her yerde gelişmeler için daima araştırma yapmaları gerektiğini vurgular.

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Kaizen metodunun amacı gereksiz her şeyi ortadan kaldırmak yoluyla maliyetleri düşünmek ve kalite ile artırarak piyasada kalmak olduğuna göre bunu gerçekleştirebilmek için gereksiz şeylerin bilinmesi gerekmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

*Müşteri talebinden fazla yapılan üretim,

*Gereksiz malzeme, fazla stok,

*Üretim içindeki gereksiz işlemler

*Malzeme temini için harcanan zaman,

*İşlemler arasındaki gereksiz bekleme zamanı,

*Kalite sorunları nedeniyle harcanan gereksiz tamir ve düzenleme zamanı,

*Yarı mamullerin ya da hammaddelerin birimler arasında taşınması için harcanan gereksiz zaman. İşte Kaizen, bu yedi israfın ortadan kaldırılması için sürekli kendini yenilemektedir.

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ



SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Kaizen
改善
To make better

KAİZEN カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

改 = KAI = CHANGE

善 = ZEN = GOOD (FOR THE BETTER)

改善 = KAIZEN = CONTINUAL IMPROVEMENT

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ



Continuous Improvement Culture

8 Key Elements



1. Kaizen Mindset
2. Customer Orientation
3. Quality Control (QC) Circles
4. Suggestion System
5. Discipline in the Workplace
6. Small- Group Activities
7. Cooperative Labor-Management Relations
8. Total Quality Management (TQM)



SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Kaizen / Small Improvements

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Kaizen anlayışı, Toplam Kalite Sisteminin itici gücü motorudur. Toplam Kalite etkinliklerinden istenen yararın sağlanmasının gerçek şartlarından biri Kaizen anlayışı ile batının buluşlara dayalı yaklaşımları arasındaki farklar aşağıdaki gibidir:

KAİZEN	BULUŞ
*Sürekli küçük adımlar	*Aralıklı büyük adımlar
*Ayrıntılara ilgi	*Büyük sıçramalara ilgi
*Yavaş sürekli değişim	*Ani değişim
*Herkesin katılımı	*Az sayıdaki kişinin katılımı
*Açık, paylaşılan bilgi	*Gizli, saklı bilgi
*Grup çalışması	*Bireysel Çabalar
*Uyarlama	*Yaratıcılık
*Mevcut durumu koruma ve geliştirme	*Yıkıp tekrar yapma
*Küçük yatırım, büyük gayret	*Büyük yatırım, küçük gayret
*İnsana yönelik yaklaşım	*Teknolojiye yönelik yaklaşım
*Prosese yönelik	*Sonuca yönelik

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン

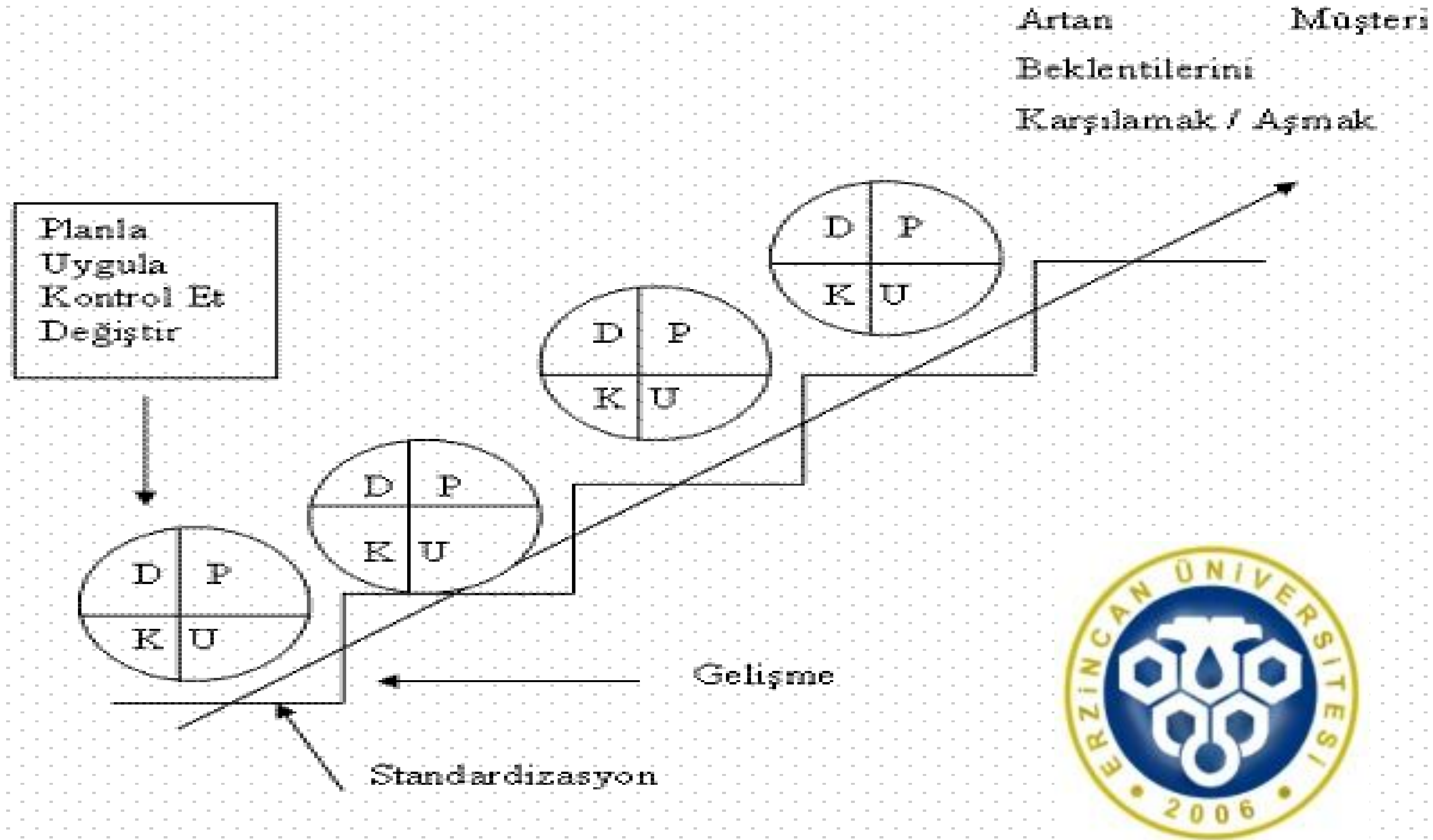


TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Maasaiki Imai, Japonya'nın ekonomik mucizesinin ardında yatan basit gerçeğin ve üretim proseslerini değişen müşteri ve Pazar gereksinmelerine göre hızla adapte edilen "esnek üretim teknolojisinin" sahip olması nedenin Kaizen olduğunu belirtmektedir.

"Japonya'nın Rekabet Başarısının Anahtarları: Kaizen" adlı kitabında Imai, Japon yönetim prensiplerini, 100'den fazla uygulama örneği, 15 vaka çalışması ve 50 tablo ve grafiği ile açıklamakta ve Kaizen'in pek çok uygulama alanında oynadığı rolleri adım adım incelemektedir. Bu alanlar: Karlılık Planlaması, Müşteri Tatmini, Toplam Kalite Kontrol, Önersi Sistemleri, Grup Çalışmaları, Tam Zamanında Üretim, Tam Zamanında Bilgilenme, Sistem Geliştirme, Çapraz Fonksiyonlu Yönetim, Politika Uygulama veya yerleştirme, Toplam Üretken Bakım, Tedarikçi ilişkileri, Üst Yönetim Katılımı, Şirket Kültürü, İşçi-İşveren İlişkileri gibi alanlardaki problemlerin çözümü gibi konuları kapsamaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ



Şekil 2. PUKD Çevrimleri ile Sürekli Gelişim

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Problemlerin ana nedenlerini bulmak için "Niçin?" sorusunun beş defa sorulmasıyla uygun kararlar verilebilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanması çalışanlar öğretilir. Sürekli gelişim kalitenin temel prensibini oluşturmaktadır. Planla, Uygula, Kontrol Et, Devam Et veya Değiştir (PUKD).

Bu çevrimin tekrarlanması, mükemmelliğin hiç bitmeyen bir arayışıdır. Standardizasyon, başarılı uygulamaların dokümantasyon ve eğitimin kullanımıyla standart operasyon modu olarak belirlenmesi sürecidir.

SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) カイゼン

2-ÖNCE KALİTE

Bir şirket “önce” ilkesini benimserse uzun vadede karları artacaktır. Eğer bir şirket kısa vadeli kar elde etme amacını güderse uluslararası piyasada rekabet gücünü kaybedecek ve uzun vadede karı azaltacaktır. Önce kaliteye önem veren yönetim, müşteri güvenini yavaş yavaş kazanabilir ve şirketin satışları giderek artar. Uzun vadede önemli karlar olacak ve şirketin kalıcı yönetime sahip olmasına olanak verecektir. Eğer bir şirket önce kar ilkesini izlerse çabuk kar elde edebilir fakat rekabet gücünü uzun süre devam ettiremez. Bu ilke uzun vadede başarılı olmanın temel koşuludur. Ayrıca kalite, ürün veya hizmete sonradan eklenen bir lüks değildir.



3-İNSANA SAYGI

TKY'nin en belirgin özelliklerinden birisi "insana saygı"dır. TKY'de insan, müşteri veya örgüt çalışanı olarak önemli bir yere sahiptir. Üretilen mal ve hizmetin kalitesi müşteri istek ve beklentilerince belirlenir. TKY yaklaşımının Japonya'da kökleşip bir yönetim modeli olarak tüm dünyaya ihraç edilmesinde çok büyük payı olan Deming'in felsefesinin temelinde "insan" vardır.

İnsana saygı, TKY'nin her aşamasından kendini gösteren bir unsurdur. İnsanı ihmal eden veya insanı makine gibi algılayan yönetim anlayışlarının günümüzde işlerliği kalmamıştır.

İnsana saygı, duyan bir örgüt işte çalışanlarını memnun edecek, çalışmalarda müşteriler de hizmetten memnun devamlı bir müşteri olarak bu örgütü memnun edeceklerdir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Kurumlardaki sorunların bir çoğunun insanın yetkilendirilmesiyle çözüleceğine inanan Deming, üretimde ve hizmette kalitenin artması için, çalışanların, işlerinden gurur duyabilmelerinin şart olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların işleri ile ilgili korkuların yok edilmesi ve onlara potansiyellerini geliştirme fırsatlarının verilmesi Deming'in ilkeleri arasındadır. Deming'e göre, kalite "işçinin oluru" ve "işin neşesi"dir. Kaliteye ulaşmak isteyen yönetici, çalışanın yanında olmak ve ona güvenmek zorundadır. Çalışanlar kendilerini güvende hissetmelidirler. İnsan kendisini lazım olduğunda kullanılan işi bitince atılan bir meta olarak görmemelidir.

TKY'de çalışanları teşvik edici, katılım sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden insan kaynakları yönetimi sisteminin kurulması önemlidir.

İNSANA SAYGI



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Çalışanların mutluluğunu sağlamak için onların yeterli gelir düzeyine sahip olmaları ve işlerinden zevk almaları şarttır.

Ishikawa kalite arttırma etkinliklerinin arkasındaki üç temel fikri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

***Şirketin daha iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak.**

***İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak.**

***İnsana, yeteneklerini ortaya koymak için fırsatlar vermek.**



İNSANA SAYGI





TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Çalışanların mutluluğunu sağlamak için onların yeterli gelir düzeyine sahip olmaları ve işlerinden zevk almaları şarttır.

Ishikawa kalite arttırma etkinliklerinin arkasındaki üç temel fikri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

***Şirketin daha iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak.**

***İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak.**

***İnsana, yeteneklerini ortaya koymak için fırsatlar vermek.**



İNSANA SAYGI





Destekleyici bir ortam yarattığımız, çalışanları güçlendirdiğimiz, iyi yapılmış bir işin tatmin duygusunu yaşamalarına izin verdiğimiz sürece kaliteyi geliştirebiliriz. Liderin ve çalışanların önce insan ilkesinden hareketle oluşturdukları değer sistemi TKY'nin alt yapısını oluşturacaktır.

İnsana saygı gösterilmesiyle insanca çalışma koşullarına ulaşılacaktır. İnsanca çalışma koşulları, sadece üretimi arttırmakla kalmayacak, aynı zamanda işletmeye kar, çalışanlara da öz saygı kazandıracaktır.



İNSANA SAYGI



4- HATA ÖNLEME

Kalite konusunda geleneksel yaklaşım, materyaller, ekip ve ekipman ile alakalı harcamalardan sonra noksan ve kusurlu olan ürünün tespit edilip çıkarılmasıdır. Bu anlayış birçok örgüt yapısında görülmektedir. Hata bulma sorunu sık sık kalitenin kalite departmanının sorumluğundaymış gibi algılanması sonuçlarını doğurur. Bu olay **"kalitenin faaliyet alanı"** ve **"kaliteye karşı sorumlu olanlar"** prensiplerini zedelemektedir. Kalite önleme görüşü, üretim sürecinde hataların bulunup düzeltilmesidir. Direkt olarak süreci dikkate alan bu yaklaşım görülmeyen ve yapılan, üretim gerçekleştirilirken göze çarpan hata hususlarının giderilmesini de kapsar. Bu görüş, sürecin sonuçlarından, genel ve özel sebeplerden, süreç kavramını anlamanın gerekliliklerinden ve değişkenlerinden ziyade direkt olarak sürece yönelir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Özetle kalite, sadece muayene işlemi ile sağlanamaz. Yapılmış hataları aramak yerine, nedenleri üzerine giderek, hata kaynaklarının ortada kaldırılması ile; kalitede süreklilik, fiyat, zamanlama açısından daha iyi rekabet olanağı, müşterinin güven duygusunu kazanma, zaman içerisinde ve sistemin başarısı oranında kalite muayenehanelerinin kapsamının giderek daralması, yüksek verim, çağdaş insancıl bir çalışma ortamı, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlanabilmektedir.



HATA ÖNLEME



“KALİTE KONTROL HERKESİN İŞİDİR.”

TOM PETERS



5. TAM KATILIM

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak da ifade edebileceğimiz TKY; **"bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi"** şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım incelendiğinde bir kuruluşta TKY stratejisinin geliştirilebilmesi için; tüm süreçlerin, personelin ve üretilen mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, en düşük toplam maliyet düzeyine ulaşılması, önceden tanımlanmış müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, tüm çalışanların bu hedeflere ulaşabilmesi için katılımlarının sağlanması gibi çalışmaların işletmenin toplam performansının arttırılması amacıyla bütünleştirilmesi gerektiği görülecektir.







TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Katılım, organizasyondaki tüm çalışanların sorunların çözümü, süreçlerin geliştirilmesi ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak, etkileşim halinde gerçekleştirilen etkinlikler bütünüdür.

Tam katılım; hedefleri belirlemede, karar almada, problem çözmede gönüllü olarak ilgili herkesin yer aldığı bir süreçtir.

TKY sürecinde yer alan sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin şirket çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir. Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etmek ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler.







Katılımın TKY'ye sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir:

*Çalışanlar, örgüt amaçlarına ilişkin tartışmalara katıldıkça, kendilerinin kuruluş için ne anlam ifade ettiğini daha iyi anlayacaklar, soyut ilişkiler yerini, günlük olayların çözüme kavuştuğu bir uygulama alanına bırakacaktır.

*Çalışanların güven duygusu daha da güçlenecek, çalışanlar faaliyetin bir parçası olmaktan mutluluk duyacaklardır.

*Çalışanların örgüte bağlılıklarını daha da güçlendirmesi ile birikim ve becerileri sürekli gelişmede etkili olacaktır.

*TKY'de katılmalı yönetim, Kalite Kontrol Çemberi yöntemi ile uygulanır. İngilizce'ye, Quality Control Circles veya Quality Circles olarak çevrilen terim, Türkçe'ye KKÇ, Kalite Çemberleri, İyileştirme Grupları, Geliştirme Grupları, Sorun Çözücü Gruplar olarak çevrilmiştir.

“Eğer üst yönetimin desteği yoksa, TKY uygulamalarından vazgeçin.”

Koura Ishikawa



6.ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU

TKY uygulamasının başarısında liderliğin önemli olduğu büyük ölçüde kabul görmüştür. Etkin liderliğin temeli kurumun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri tespit eder, öncelikleri belirler, standartları koyar ve bunların takipçisi olur. Liderlik doğru şeylere yoğunlaşmaktır; yönetim ise işi doğru yapmakta yoğunlaşmaktır.

Organizasyonların geliştirilmesindeki önemli sorunlardan birisi liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklılıklarının anlaşılmasıdır. Çağdaş yönetim kuramı ve uygulamalarındaki gelişmelerin özü, her ikisi de gerekli ve önemli olan bu iki kavramın arasındaki farklılığın yeni ve radikal bir tanımı yer almaktadır. Liderle yönetici arasındaki farklılıklar aşağıda sıralanmıştır.







TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Yönetici özellikleri	**Lider özellikleri**
*Yönetimcidir,	*Yenilikçidir,
*Eskiden geleni uygular,	*Orjinaldir,
*Sürdürür,	*Geliştirir,
*Sistem ve yapı üzerine odaklanır,	*Uzun dönemli bakış açısı vardır
*Kontrolle rahatlar,	*Kredisinden ilham alır,
*Kısa dönemli bakış açısı vardır,	*Uzun dönemli bakış açısı vardır,
*Nasıl ve ne zaman sorularını sorar,	*Ne ve niçin sorularını sorar,
*Gözleri aşağı çizgidedir,	*Gözleri sürekli döner,
*Taklit eder,	*Orjinaldir,
*Statükoyu kabul eder,	*Statükoyla mücadele eder,
* Klasik iyi askerdir,	*Kendisine ait şahsiyettir,
*İşleri doğru yapar,	*Doğru şeyleri yapar

ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi değiştirmede önemli rol oynar. Bu bakımdan liderler güven yaratırlar, yardım ederler, fakat yargılamazlar. Organizasyon içinde yer alan herkesi gelişime sevk ederler ve işçilerin onur duyacağı bir ortam yaratmaya çalışırlar. Çabaları çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir mantık içerisinde ,iş zevkini tadarak performanslarını en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.

Japonlar, liderliğin sadece iki şartı olduğunu kabul ederler. Birincisi rütbenin insana ayrıcalık vermeyip sorumluluklar verdiğini kabul etmektir. Diğeri ise bir kuruluştaki liderin yaptıkları ile söylediklerini, davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlılığı, yani namus dediğimiz şeyi önce bizzat kendilerinin yaşamayı kabul etmesidir.

ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Liderliğin etkinliği ve organizasyonel başarı, ortaya konulan liderlik kalitesi ile paralellik göstermektedir. TKY, yalnızca belli bir bölüm kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim beceri uygulaması ile başarılı olacaktır.

Lideri ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi faaliyete karar verildiğini, yönlendirildiğini ve uyumlaştırıldığını etkin ve verimli bir biçimde organize edebilmelidir. Böylece başlayacak yeni bir TKY anlayışının en mükemmel bir biçimde organizasyonunu ortaya çıkarabilecektir.

Deming'e göre kalite "yönetim"dir ve bir kurumun gelişmesindeki temel problem üst yönetimin liderliğidir.

ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Toplam kalite felsefesinin benimsenip uygulanabilmesi için şüphesiz demokratik liderlik tarzı benimsenmelidir. Çünkü demokratik lider, her çalışanın grup eylemlerine maksimum katılımını sağlamaya, örgüt içi gerilim ve çelişkileri, çatışmaları azaltmaya çalışır.

Yönetici, kendisini "her şeyin sorumlusu benim" şeklinde görme eğiliminden, ön safta çalışanların bir destekçisi ve lideri gibi algılamaya geçmektedir. Geleneksel statü kavramı, TKY yaklaşımı ile pek uyuşmamaktadır. TKY yaklaşımı geleneksel kurumları baş aşağı döndürmekte ve işlevlerin hiyerarşisini ters yüz etmektedir. İşte bu nedenle, TKY'yi uygulayan kurumlarda daha az yönetim daha çok liderlik gereksinmesinden söz edilmektedir.

ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

TKY uygulamasına girişmiş bir kurumdaki liderin temel işlevleri aşağıda sıralandığı gibidir:

*O, kurumu için bir toplam kalite vizyonuna sahip olmalıdır;

*Kalite iyileştirme sürecine açık bir biçimde kendisini adamış olmalıdır;

*Kalite mesajını iletebilmelidir;

*Müşteri istek ve ihtiyaçlarının; kurumun politika, strateji ve uygulamalarının daima merkezinde yer almasını garanti altına almalıdır;

*Çalışanların gelişimine önderlik etmelidir;

*Sorunlar, ortaya çıktığında kanıtlara bakmadan birilerini suçlamamaya dikkat etmelidir;

*Kurumdaki yeniliklerin öncüsü olmalıdır;

*Örgüt yapısının, sorumlulukları açıkça tanımlayacak şekilde olmasını sağlamalı ve olabilecek en yüksek yetki devrini gerçekleştirmelidir;

ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

*Örgütsel ya da kültürel yapay engellerin ortadan kaldırılması için kararlı olmalıdır.

*Etkin takımlar kurmalı;

*Başarının izlenmesi ve ölçülebilmesi için uygun mekanizmalar geliştirmelidir.

Belli değerlerden oluşan, büyük çaplı değişim gerektiren toplam kalite kültürünün oluşturulmasında, yöneticilerin gerçek bir idare ve kararlılık göstermeleri, uygulamaya katılmaları zorunludur. Yöneticilerin tek sorumluluğu çevreden kaynaklanan sıkıntıları ve sorunları görmek değil, bunlara yapıcı çözümler üretmektir. Ancak bu şekilde yönetici lider konumuna geçebilir.

ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Bir örgütte TKY'nin uygulamaya geçilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst yönetimin liderliği ve öncülüğü olmadan TKY'nin uygulanması mümkün değildir. Üst yönetimin TKY uygulamasındaki kararlılığı ve TKY uygulamalarına olan bağlılığı kritik öneme sahiptir.

Kısaca liderliğin özü, kurumun belirlenmiş amaç ve doğrultusunda çalışanların maksimum potansiyellerini görebilmeleri için onları motive etmek ve yönlendirmek olarak tarif edilebilir.

Geleceğin liderinin özellikleri: sürekli öğrenme, global bakış açısı, örgüt/bireye önem verme, vizyonerlik, grubun bir parçası olma, çoklu kültüre imkan tanıma, liderliği kurumsallaştırma ve güven kazanma olacaktır.

ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU



7.İŞİ İLK GİRİŞİMDE DOĞRU YAPMAK

Tüketici zevklerine göre mal ve hizmet üretme, ilk defada ve her zaman önceden belirlenmiş şartnamelere uygun olarak doğru üretme anlamına gelmektedir. **İlk girişimde** doğru yapmakla hedeflenen, ürünün tasarımının her aşamasında hatasız ürün ve hizmet sunmaktır. Bu arada rekabet stratejisinin belirlenmesindeki en etkili silahın zaman olduğunu unutmamak gerekmektedir.

İlk girişimde doğru yapmak hem müşterinin güvenini kazanmamızı hem de ürünün üretim süresini kısaltarak zaman kazanmamızı sağlayacaktır. Sürenin kısaltılması hatasız üretimi gerektirir. Hatasız üretim ise ilk defada doğru üretim alt yapısının oluşturulması demektir.

İŞİ İLK GİRİŞİMDE DOĞRU YAPMAK



8.KÜLTÜREL DEĞİŞİM

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Wiliam Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir.

TKY kapsamında örgütsel kültür kavramı, alışkanlıklar, beklentiler ve organizasyonun kabul ettiği davranışları ifade eder. Örgütün kültürü, TKY yürütülmesinde bir engel olabilir. Dolayısı ile organizasyonun davranışlarını değiştirmek gerekecektir. Kültür değişimi resmi bildiriler ve emirler ile yapılamaz, sadece istenilen kültüre uygun davranışlar ile başarılabilir. Kültürel değişim süreci organizasyonun mevcut kültürü ile istenilen kültür arasındaki farklılıkların tanımı ile başlar.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Daha sonra değişim gereksinimlerinin ne olduğu tanımlanır. Organizasyonun değerlerinin açıkça belirlenmesi önemlidir. İnsanlar nadir olarak değerler hakkında düşünmektedirler. Değerler ve inançlar değişim yönetimine yardım etmesi ve insanların davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. Bu organizasyonda neyin yanlış olduğunu tanımlamak kolaydır. Fakat bunun yerine tamamen farklı olan doğruları koymak zordur. Bu nedenle kalite kültürünün başarı ile sonuçlandırılması asla kesinlik ifade etmez. Bu süreç dikkatlice yönetilmelidir.

Kültür ile yapı arasında da sıkı bir ilişki vardır. Kültürü değiştirebilmek için örgütün yapısını değiştirmek, bir kültür değiştirme stratejisidir. Bu değişim, etkili çalışmayı sağlayacak yeni yapıları pekiştirir ve sırasıyla değişen kültüre yol açar. TKY'yi gerçek anlamda benimseyen kuruluşlar, öncelikli kurum kültürlerini bu yönetim anlayışı doğrultusunda yeniden gözden geçirmeli ve geliştirmelidir.

KÜLTÜREL DEĞİŞİM



9-İSTATİSTİKTEN YARARLANMA

İstatistiğin TKY'nin önemli bir unsuru olmasının nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

-Doğal olayların tümünde sürekli bir değişim söz konusudur ve hataların çoğu bu değişikliğe bağlı olarak meydana çıkar. İstatistiksel yöntemlerle değişimin özellikleri incelenebilir ve hataların kaynakları saptanabilir.

-İstatistiksel teknikler, verilerin analizine yardımcı olduğu gibi, aynı probleme farklı açılardan yaklaşan kişilerin iletişimini de kolaylaştırır, ortak bir dili konuşma imkanı sağlar.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

***İstatistiksel** düşünce yeteneğinin gelişmesi yöneticiler ve çalışanlar açısından son derece önemlidir. Bu düşünce biçimi neyin olağan, neyin olağandışı olduğu, başarı düzeyinin kalıcı ya da geçici olduğu anlaşılabilir.

***İstatistiksel** teknikler kullanılarak maliyet düşürme, kalite, verimlilik gibi konularda gelişme sağlanabilir, süreç analizi ve kalite analizi sağlıklı bir şekilde takip edilebilir.

Sayısal olarak ölçüm yöntemleri geliştirilmeli ve standartlaştırılmalıdır. Sistemin ne kadar iyi çalıştığı ve nasıl geliştirilebileceğini belirlemek üzere, ölçümlerin ve istatistiksel analizlerin yaygın olarak kullanılması; gerçekçi ve geçerli kararlar verilmesine imkan verecektir.

İSTATİSTİKTEN YARARLANMA


"KALİTE KONTROL EĞİTİMLE BAŞLAR, EĞİTİMLE BİTER."
ISHIKAWA
"KALİTE KONTROL EĞİTİMLE BAŞLAR, EĞİTİMLE BİTER."
ISHIKAWA



10-SÜREKLİ EĞİTİM

Değişen çevreye paralel olarak sürekli değişmeyi ve gelişmeyi öngören TKY, bu çabaları uygulamaya geçirecek olan; en üstten en alt kademeye kadar tüm personelin de sürekli olarak eğitilmelerinin ve geliştirilmelerinin gereğine dikkati çekmektedir.

TKY'de, iş görenlerin pasif durumlarını terk ederek aktif hale gelmelerini kolaylaştırıcı en önemli faktör eğitimdir. Eğitim ile işin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceriler iş görenlere aktarılır. Eğitimle aldıkları bilgi ve beceriler iş görenlere aktarılır. Eğitim bir yandan iş görenlerin niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini arttırarak, diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini arttırmaktadır.

“Bizim paramızı patron değil, müşteri öder.”

Continuous Improvement



11-MÜŞTERİ ODAKLI OLMA

TKY, müşterilerin şu an olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir. **"Müşteriler için üstün değerler yaratma"** kavramı TKY'de son yıllarda değişen rekabet koşullarının etkisi ile tartışılmaya başlanmış olup, kuruluşların pazar paylarını ve karlılıklarını arttırmaları için sistematik analiz yöntemlerini içermektedir.

Müşteri dış ve iç müşteri olmak üzere iki kavram üzerinden incelenir. İç müşteriler örgütte çalışanlar; dış müşteriler ürün ve hizmette fayda sağlamayı amaçlayanlar yani bilinen müşterilerdir.



12-BİR SONRAKİ PROSES MÜŞTERİMİZDİR

Mamulün ve hizmetin ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölüm ve her kişinin satıcı-müşteri ilişkileri içinde çalışmaları gerekir. Bu kapsamda, örneğin imalat bölümü satın almanın müşterisi, pazarlama imalatın müşterisidir. Üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra bir başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirilmesi ile sağlanır ve topyekün gelişmeye giden yol bu anlayış ile çalıştığı zaman gerçekleşebilir.



13.TEDARİKÇİLERLE İŞBİRLİĞİ

TKY, uygulayan bir işletmenin önemli önceliklerinden biri de işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesidir. Yani tedarikçilerle bir ortak gibi çalışarak, rekabet gücünü arttıracak girdileri, en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmektedir. İşletmenin üst yönetimi tarafından belirlene politikalar çerçevesinde, satın alma departmanı sorumluları, tedarikçilere destek verme ve onların sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirme yönünde faaliyette bulunurlar.

Ishikawa "Japonya'daki kalite geliştirme çabalarının kısa zamanda sonuç vermemesinin nedeni, toplam kalite anlayışının satıcı firmaları da içine alacak şekilde genişletilmemesiydi" sözleri, "**satın alınan malzeme kaliteli olmadıkça, imalatın tasarlanan kaliteli bir ürün yapması imkansızdır"** *gerçeğini ifade etmektedir.*



14.SÜREÇ ODAKLI OLMA

Webster, süreci bir seri faaliyetler olarak tanımlıyor. TKY'de benzer olarak tanımlanabilir. Süreç girdilerin birbirine bağlı seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. Sürecin solunda girdiler, sağına da artan değer konulur. Bu değer müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan her şey hemen hemen bir süreçtir.

Organizasyonel gelişme girişimlerine bakarken, bir noktanın çok önemli olduğu görülür: Bir başlangıç noktası olarak, süreçlerin kritik rolünü kavramak.

Yapılan araştırmalar, süreçte kalite sağlanmadan ürün ve hizmetlerde kalite sağlamanın çok düşük bir ihtimal olduğunu göstermektedir.



Süreçler iyileştirildiğinde üç şey olur. İlk olarak işlemlerin maliyeti düşer, ikinci olarak müşteriler daha iyi kaliteye kavuşurlar. Üçüncü şey ise, aynı hacimde çıktıyı daha düşük maliyetle üretebilmeleri kuruluşlara ya bankaya daha fazla para yatırabilme, ya da satış fiyatlarını indirme olanağı verir.

15.TOPLUMSAL SORUMLULUK

Geleneksel yönetim anlayışı, kuruluşların topluma karşı sorumluluklarını ve toplumsal gelişime katkılarını dile getirmez. Bilgi paylaşımına dayalı olan TKY, kuruluş içinde olduğu kadar, kuruluş dışında da gerçekleştirmeye çalışır.



16.ÖNLEMEYE YÖNELİK YAKLAŞIM

TKY'nin dayandığı temel ilkelerden biri de, üretim süreci sonrasında hataları ayıklamak yerine, üretim sürecinin tüm aşamalarında hata yapmamaya özen göstermek ve yapılan hatadan ders çıkarılarak tekrarlanmasını önlemektir.

"Üşütmek her zaman olası olduğundan dolayı bir sürü nezle ilacı depolamak mı mantıklıdır? Yoksa doğru çözüm bünyeyi güçlendirip hastalığa yakalanma olasılığını azaltmak mı?" Ishikawa

Üretim sürecinin sonunda hataların ayıklanması, diğer bir ifadeyle muayeneye dayalı kontrol anlayışı oldukça maliyetlidir. Bu nedenle kalitenin yükseltilmesi maliyetlerde artışa neden olacaktır. Buna karşılık, TKY'nin benimsediği önlemeye yönelik yaklaşım sayesinde aynı anda hem kalitenin yükseltilmesi hem de maliyetlerin azaltılması mümkündür.

ありがとう

TEŞEKKÜRLER

ありがとう



Faydalanılan Kaynaklar

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

VII





Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde Dünya' yı yakalayabilirsiniz.

Eğer dinlemeye devam ederseniz Dünya sizi yakalamak için çok uğraşır.

Dr. Edwards DEMING-1961



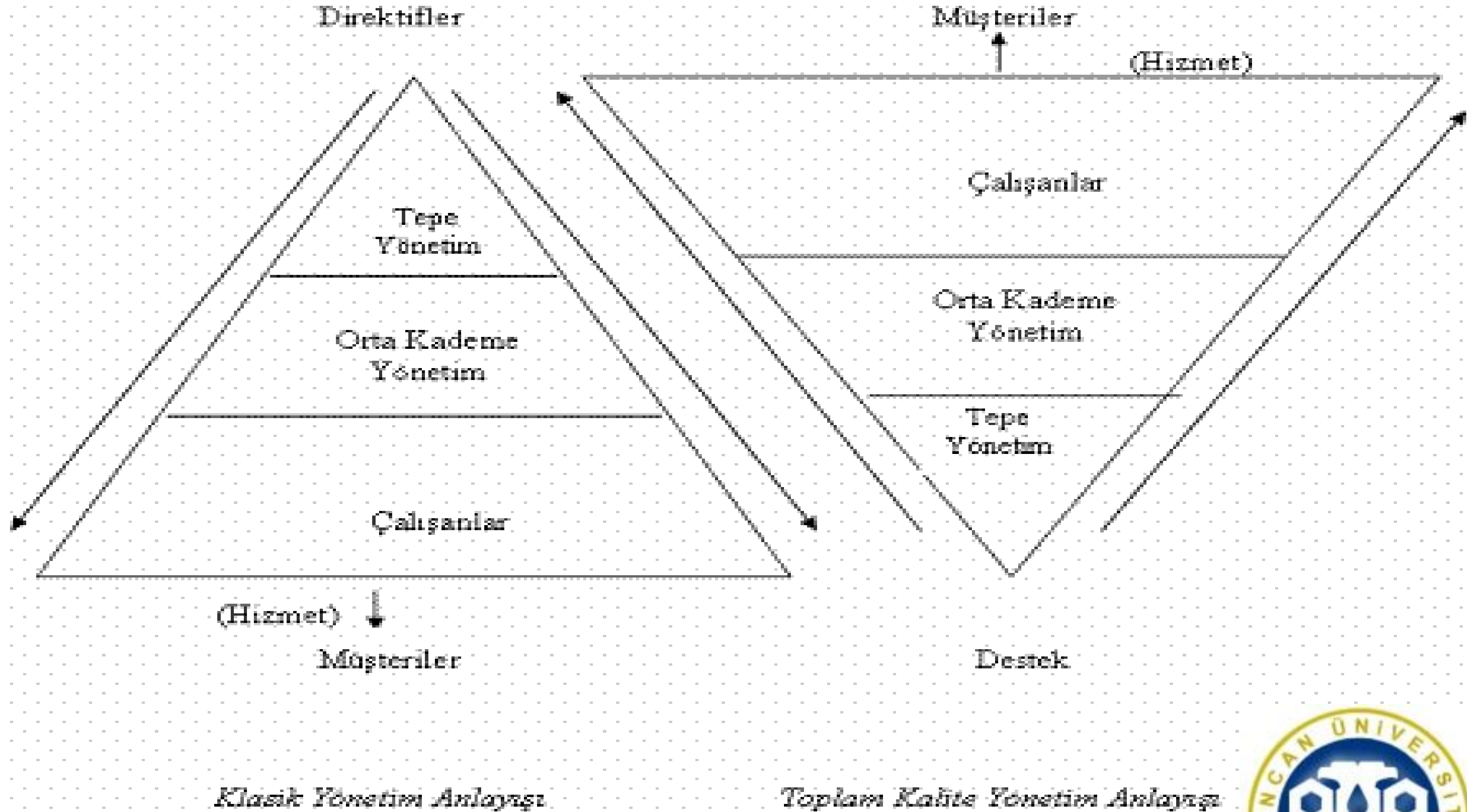
KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY'NİN KARŞILAŞTIRILMASI



KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY'NİN KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri doğrultusunda, yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşi içinde firmalar yönetilmekte, astlar, amirlerden aldıkları talimatlara göre işlemi görmektedirler. Oysa ki TKY'de amaç müşteri talepleri doğrultusunda, şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bunları gerçekleştirmede hemen hemen tüm sorumluluk yönetime aittir. Bu doğrultuda yönlendirilen bir kuruluşta yönetim piramidi ters döner. TKY "sürekli gelişme" anlayışı içinde Pareto analizi, neden-sonuç diyagramları, histogramlar, kontrol çizelgeleri, dağılma diyagramları ve kontrol tabloları gibi teknikleri kullanarak evrimsel bir gelişme yerine devrimsel bir gelişmeyi mümkün kılmaktadır. **İşletmelerde yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır:**

1. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
2. Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak



Şekil 4. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışlarında Yönetim Piramitlerinin Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY'NİN KARŞILAŞTIRILMASI



KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY'NİN KARŞILAŞTIRILMASI

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

*Ürünü ürettikten sonra hata için muayene yapılır. Yani "muayeneye "dayalı kalite,
*Yüksek kalite ile artan maliyet,
*Optimum stok,
*Spesifikasyon limitleri arası üretim,
*Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim,
*Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı,
*Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon,
*Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim,
*Ödül ve cezaya dayalı güdüleme,
*Hiyerarşiye dayalı öncelikler,
*Rekabete dayalı tedarik sistemi,
*Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme

TOPLAM KALİTE ANLAYIŞI

*Hataları önlemekte ve tasarımın kalitesi ve tasarımın kalitesi üzerinde önemler durur.Yani "önemsemeye" dayalı kalite,
*Yüksek kalite ile düşen maliyet,
*Sıfır stok,
*Hedefe uygun üretim,
*Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim,
*İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı,
*İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon,
*"Sıfır hata"yı hedefleyen üretim,
*Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı güdüleme,
*Müşteri tatminine dayalı öncelikler,
*Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi,
*Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme,

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY'NİN KARŞILAŞTIRILMASI



KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY'NİN KARŞILAŞTIRILMASI

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

*Ulusal/ uluslararası standartlara göre ürün kalitesi,
*Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluğunda kalite güvencesi,
*AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı,
*Optimum fire ve yeniden işleme,
*Optimum 1. kalite / 1. kalite oranı
*Evrimsel hızlı gelime,
*Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları,
*İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri,
*Fayda/maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları,
*İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayışı,
*Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürleri geliştiren yönetim,
*Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları.

TOPLAM KALİTE ANLAYIŞI

*Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi,
*Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi,
*Üretenlerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme,
*Sıfır fire ve yeniden işleme,
*Sadece 1. Kalite ürün üretimi,
*Devrimsel hızla gelişme,
*"Robüst" ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları,
*İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri,
*Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı,
*İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim,
*Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim,
*İstatistik analizlere dayalı yönetim kararları,

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY'NİN KARŞILAŞTIRILMASI

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

*Sorunlarla ilgili karar vermeyi amaçlamaktadır.

*Tepkisel (reactive) tarzda sorunları ortaya koymaktadır.

*Belli bir maliyetle üretimde bulunmak için kısa dönemde yoğunlaşmaktadır,

*Kararlar birkaç önemli kişinin görüşüne dayandırılır,

*Bir işte veya görevde gerekli gerekli olan kaynakları minimum düzeyde tutmaktadır.

TOPLAM KALİTE ANLAYIŞI

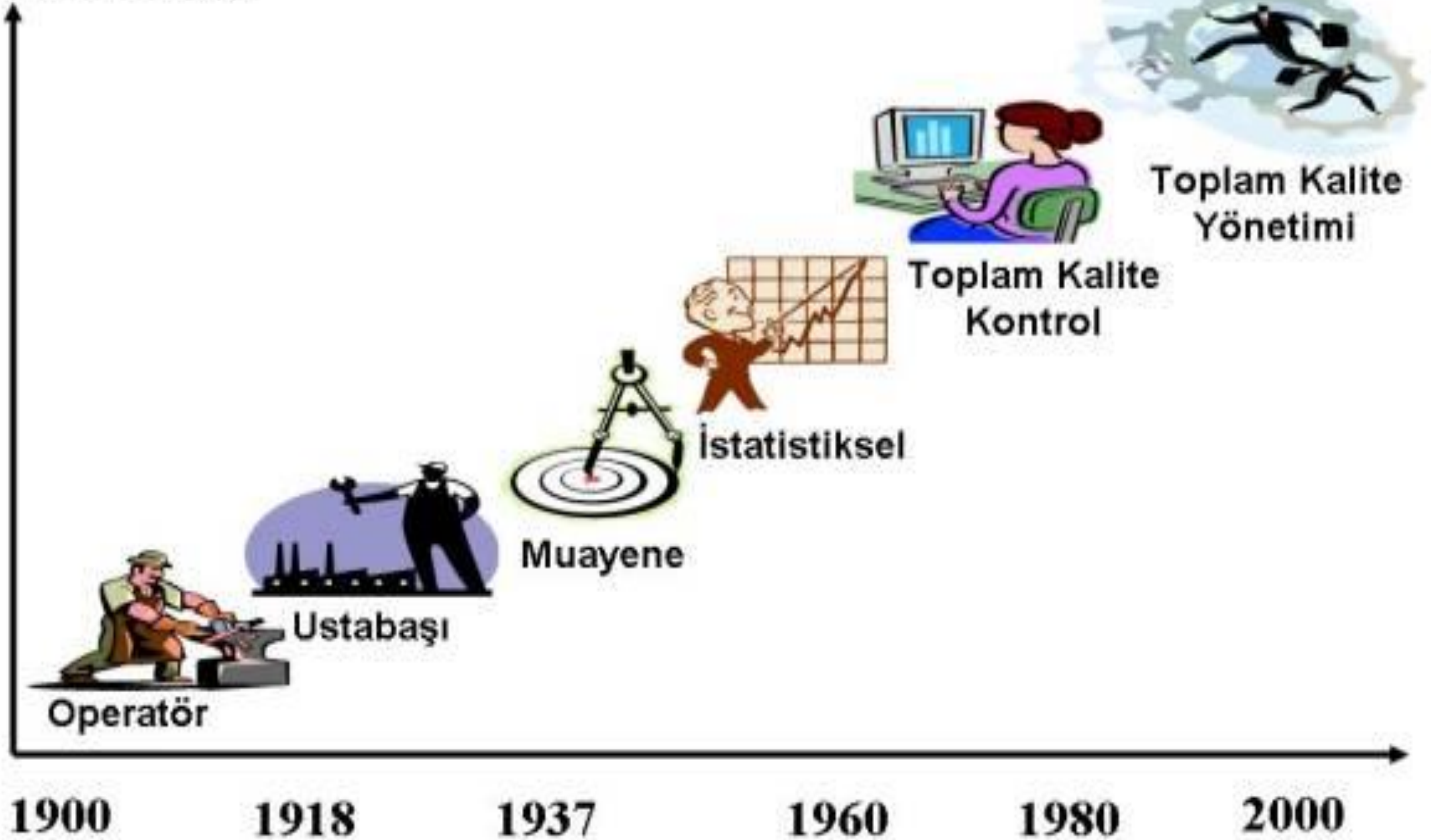
*Yeni bir yönetim felsefesini benimsemektedir.

*"Hata" önleme analiz çalışmalarını disipline etmekte ve yapılandırmaktadır.

*"Sürekli iyileştirme" için uzun dönemi dikkate alır,

*Kararlar birçok birey tarafından bilgiye dayalı gerçekler ışığında alınmaktadır.

*İyileştirme için insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanılmaktadır.



Şekil 1.2: Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tarihsel gelişimi.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KULLANILAN ARAÇ VE TEKNİKLER

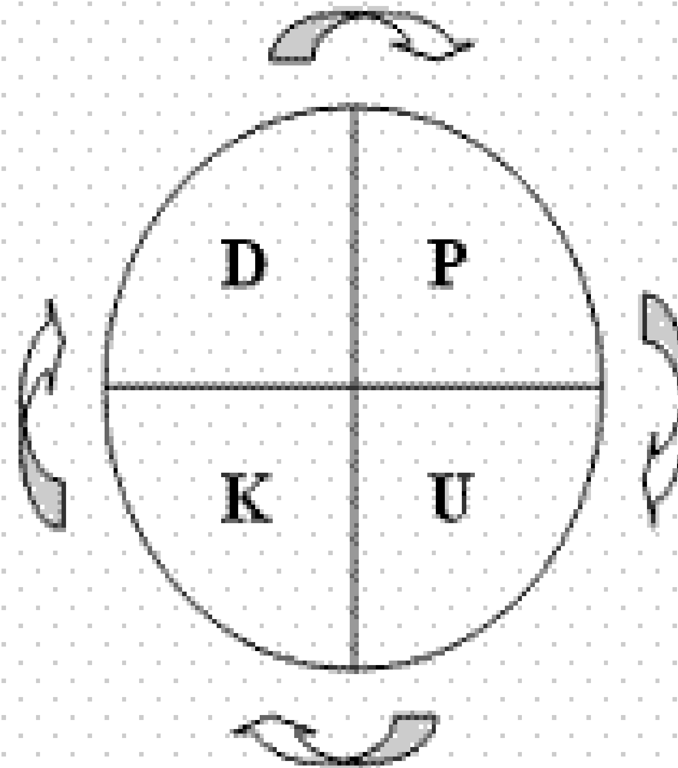
TKY'de çeşitli yönetim anlayışları açısından geçerli olan bir çok araç ve teknik kullanılmaktadır. Bu araç ve teknikler yönetim alanında yaşanan ilerlemelere bağlı olarak gün geçtikçe gelişip çeşitlenmektedir.

TKY'de kullanılan araç ve tekniklerin çoğu bazı mantıksal ve istatistiksel bilgilerden yola çıkılarak problemlerin görüntülenmesi ve çözümlenmesi düşüncesi ile geliştirilmiş yaklaşımlardan oluşmaktadır.

Bu araç ve tekniklerin kullanımı, TKY'nin temel ilkelerinin hayata geçirilmesi olarak adlandırılabilir.

4. Aşama
Öğrenilenlerle kalitenin geliştirilmesine devam edilmesi

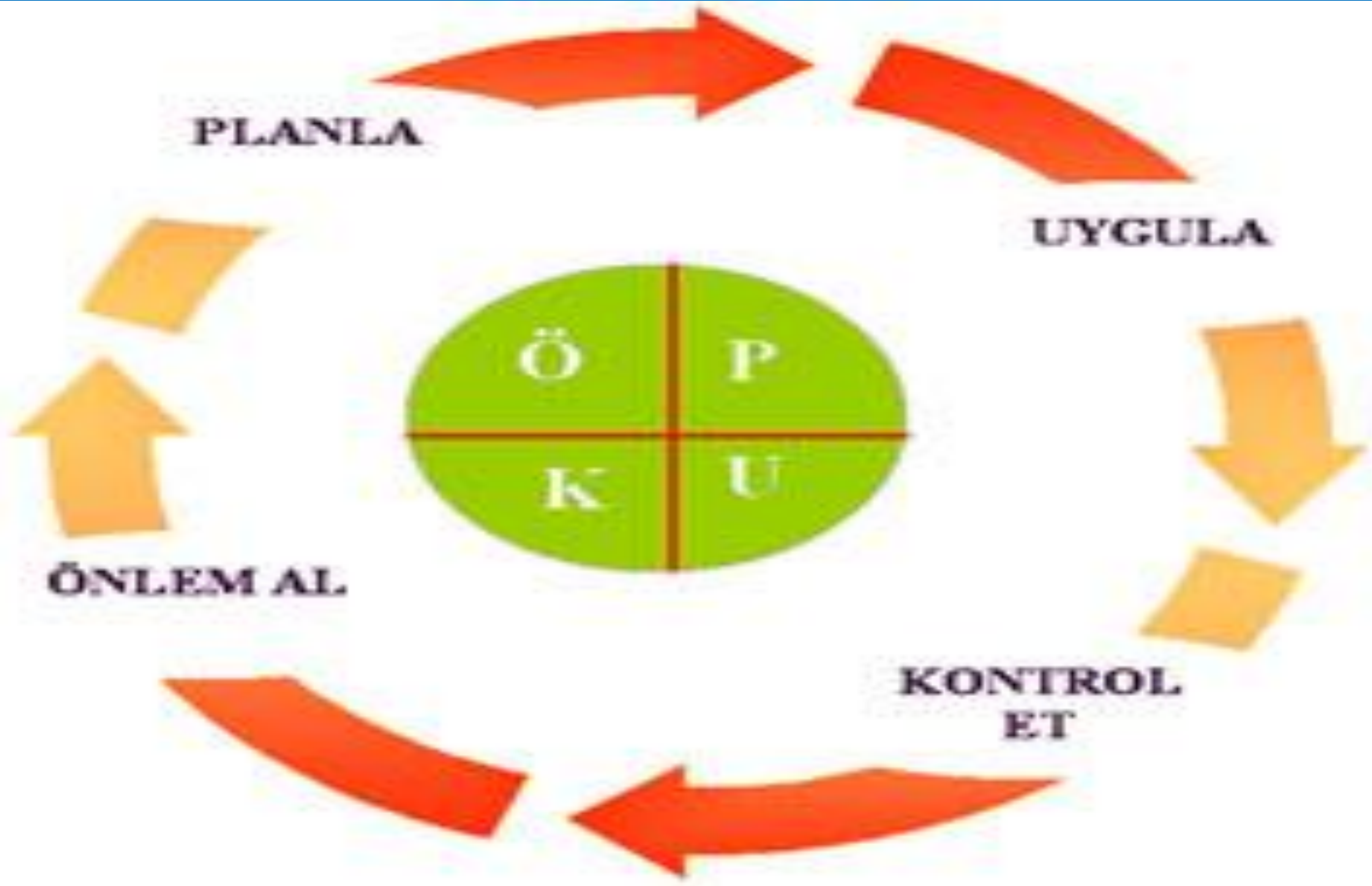
1. Aşama
Organizasyondaki kalite yönetiminin planlaması



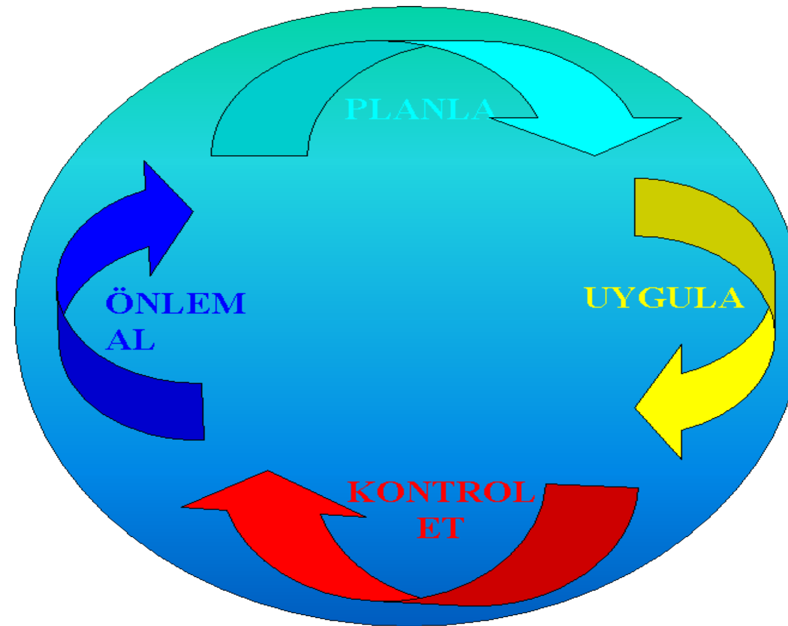
3. Aşama
Uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi

2. Aşama
Planın organizasyon çapında uygulamaya konulması

Şekil 6. Sürekli Gelişme Döngüsü


PLANLA
UYGULA
KONTROL ET
ÖNLEM AL
Ö
P
K
U

İkinci aşamada, hazırlanan kalite geliştirme planı organizasyon çapında uygulamaya konulmaktadır. **Üçüncü aşamada** ise, uygulama sonuçlarının değerlendirildiği kontrol aşamasıdır. Bu aşamada planın uygulamaya konmadan önceki durum ile uygulama sonrası durumun karşılaştırılması yapılmaktadır. **Dördüncü** ve son aşamada, değerlendirmeler sonucunda belirlenen aksaklıkların ne yönde iyileştirilebileceği yönünde çeşitli önlemler alınır ve tekrar birinci aşamaya geçilir.



KALİTE ÇEMBERLERİ

İlk defa 1962 yılında Dr. Kaoru Ishikawa tarafından önerilen kalite çemberleri, TKY anlayışının yaşama geçirilmesi olarak nitelendirilmektedir. Dr.Kaoru Ishikawa kalite çemberlerini şöyle tanımlamaktadır:

"Kalite çemberleri, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, iş yerinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işini yürütür."



Kalite çemberleri, aynı çalışma biriminde bulunan yönetici ve personelin iş yerinde karşılaşılan problemlerin analizi, tanımlanması ve çözümlenmesi amacıyla gönüllü olarak çeşitli aralıklarla bir araya gelerek küçük gruplar kurmasıyla meydana gelmektedir.

Kuruluş çağında kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen kalite çemberlerinin arkasında yatan temel fikirler şu şekilde ifade edilebilir:

*Şirketin iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak.

*İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer bir iş yeri ortamı hazırlamak.

*İnsan yeteneklerini harekete geçirmek.





Bu fikirlere ek olarak etkinlikleri yürütürken yararlı olan bazı maddeler de şöyle sıralanabilir:

* Kendini geliştirme,

* Gönüllük,

* Grup etkinliği

* Bütün çalışanların katılımı,

* Karşılıklı gelişme,

*Özgürlük ve üretkenlik,

* Kalitenin sorun ve gelişiminin farkında olma,

KALİTE ÇEMBERLERİNİN AMAÇLARI

Kalite çemberlerinin özünde bireyin işini daha düzenli olarak yapma ve üretim kalitesini iyileştirme olanağını sağlamak, çalışanın işini yaparken gerekli olan yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma düşüncesi yatmaktadır. Buna göre kalite çemberlerinin amaçları şunlardır:

*Çalışanların motivasyonunun arttırılması,

* Kuruluş içinde haberleşmenin daha etkin hale getirilmesi,

*Yönetici – çalışan ilişkilerinin arttırılması,
* Çalışanların etkin katılımıyla yeteneklerinin ortaya çıkması için teşvik edilmesi,
* İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmasının sağlanması.



KALİTE ÇEMBERLERİNİN ORGANİZASYONU

Kalite çemberleri 3 – 15 kişiden oluşan küçük çalışma gruplardır. Grup beş birimden oluşur:

1. Yönetim Komitesi
2. Koordinatör
3. Rehber
4. Lider
5. Üyeler

Yönetim komitesi kalite çemberlerinin faaliyetlerini grubun amaç ve hedefleri doğrultusunda belirler. Yönetim komitesinin bir başkanı vardır. Alınan tüm kararlar demokratik olarak oylama ile alınır. İşletmenin ana bölümlerinde yer alan herkes yönetim kademesinde yer alabilir. Genelde yöneticiler ve üst düzey kurmaylar bu komitededirler.

Koordinatör, kuruluş içinde yürütülmekte olan kalite çemberleri faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönlendirilmesinden sorumlu olan kişidir. Koordinatörün esas görevi rehberle yönetim kurulu arasındaki iletişimi sağlamaktır.

Rehber organizasyon içindeki grup çalışmalarını yönetim ve koordine eden kişidir. Rehber yönetim komitesinin belirlediği politikayı uygular ve liderlerin eğitimini sağlar. Bu nedenle rehber alt ve üst yöneticiler arasında iletişimi sağladığı için iyi bir organizatör olmalıdır. Ayrıca ikna yeteneği güçlü olmalı ve iyi bir eğitici olmalıdır.

Lider ise, kalite çemberi üyelerinin eğitiminden ve çemberin uyumlu ve etkin bir şekilde faaliyet göstermesinden sorumludur. Her çemberin bir lideri vardır. Lider haberleşmeye açık olmalı ve çember üyelerinin katılımını sağlamalıdır.

KALİTE ÇEMBERLERİNİN ÖZELLİKLERİ

1.**Gönüllülük :** Kalite çemberlerinde gönüllülük esasına önem verilmektedir. Çalışanlar etkinliklerde kendi serbest iradeleri ile yer aldıklarını hissetmezlerse, başarılı olmaları çok zordur.

2.**Kendini Geliştirme :** Yönetici ve liderler sürekli olarak eğitim ve yetiştirme yoluyla insanların yeteneklerini geliştirmeye önem vermelidir.

3.**Karşılıklı Gelişme :** Çalışanlar kendi bölümleriyle ilgili alanlarda yetişmeye eğilimdirler. Bu nedenle diğer bölümlerin, şirketlerin, başka sektörlerin hatta başka ülkelerdeki şirketlerin yaptıklarını görmelerinde fayda vardır.



4.**Bütün Üyelerin Katılımı :** Kalite çemberlerine kuruluşun bütün elemanlarının katılması zorunludur. Bütün üyelerin katılımında üç aşama vardır: İlk aşama herkesin belirli kalite çemberlerine katılımının sağlanmasıdır. İkinci aşama, herkesin kalite çemberi toplantılarına devam etmesini sağlamaktır. Üçüncü aşama ise her üyenin etkinliklere belli bir görevle katılmasıdır.

5.**Grup Etkinliği :** Kalite çemberleri yoluyla tüm çalışanların gruplar halinde kendi işlerinin iyileştirilmesinde birlikte çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca grup halinde çalışma takım ruhunu ortaya çıkarmakta ve çalışanların kendilerine verilen değeri anlamalarına da yardımcı olmaktadır.

6.**Özgürlük ve Yaratıcılık :** Çember elemanları, fikirlerini ortaya atmaktan çekinmemelidirler. Bunun sağlanması için destekçi bir ortam oluşturulmalıdır.

KALİTE ÇEMBERLERİNİN YARARLARI

*Sürekli aynı ortamda olmak bir süre sonra sistemdeki aksaklıkları görmeyi engelleri. İşletme körlüğü denilen bu durum grup çalışması ile aşılabilir.

*Kalite çemberleri, grup üyelerinin birbirini anlama, kendini başkasının yerine koyarak düşünme, kuruluşu bütün olarak görme yeteneğini geliştirir.

*Tartışarak uzlaşmayı, esnek düşünmeyi ve sonuca giden pek çok yolun olduğunun anlaşılmasını sağlar.

*Kişilerin işlerini sevmesini sağlar ve motivasyonu arttırır.

KIYASLAMA BENCHMARKİNG

TKY uygulamalarında kullanılan en önemli araçlardan biri de "benchmarking"dir. Benchmarking, süreç geliştirme çalışmalarında hedef belirlerken kullanılacak bir karşılaştırma yönetimi olup, performans düzeyinin artırılması amacıyla bir organizasyonun kendi içinde veya diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamanın tespit edilerek organizasyona uyarlanmasıdır.

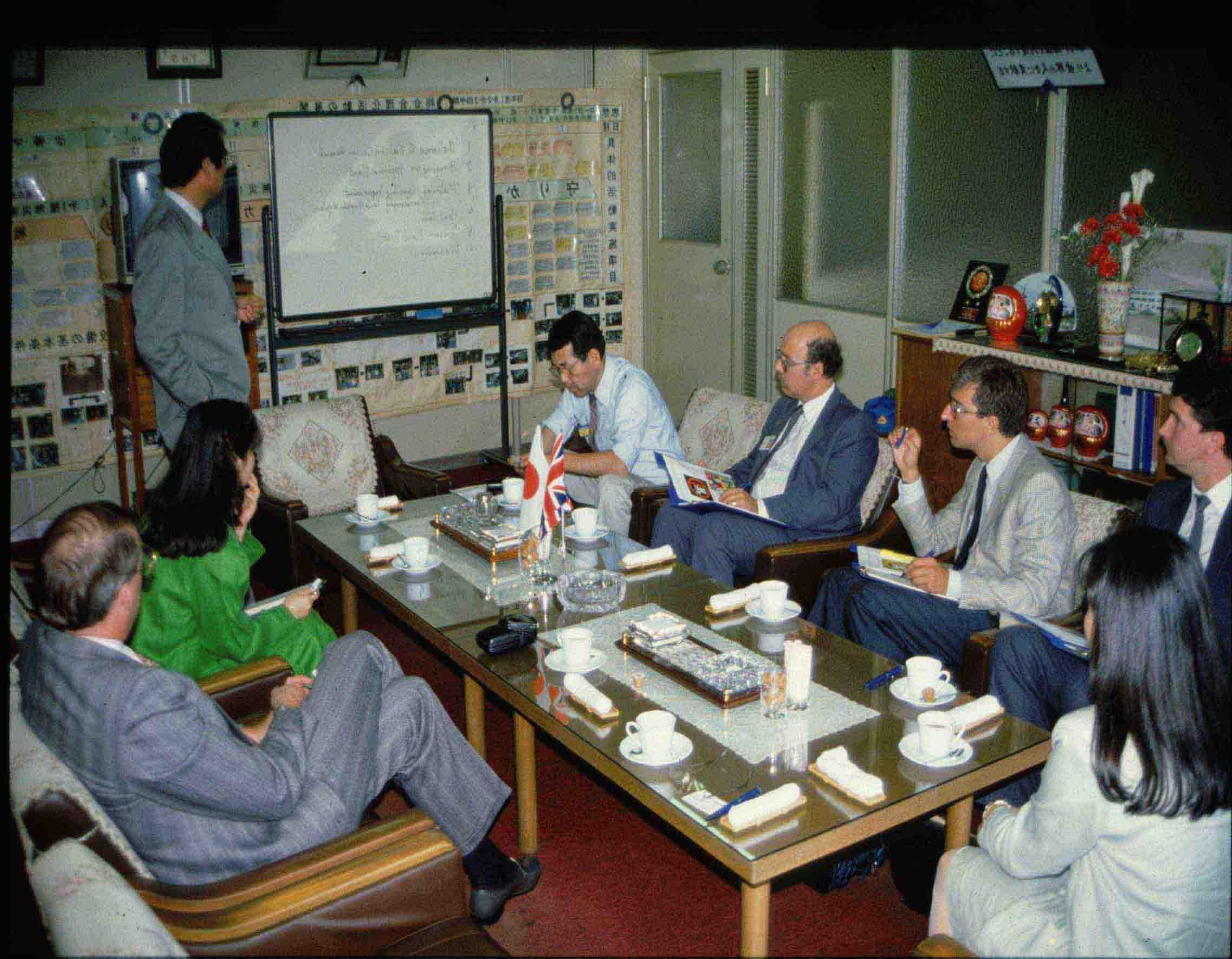
Benchmarking kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı sağlamaktadır. Bu yöntemle diğer kuruluşlarda ulaşılan performans standartlarının öğrenilmesi de kolaylaşmaktadır.

BENCHMARKING & KIYASLAMA



BENCHMARKING & KIYASLAMA







BENCHMARKING & KIYASLAMA

Toplam Kalite yönetimi, hedefler belirleyerek örgütün iç ve dış performansının arttırılmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca, bununla da yetinmemek, rakiplerden geri kalmamak için dünyadaki uygulamaları yakından izlemek gerektiğini vurgular. Kalite hedeflerine ulaşılmasında diğer kalite araçlarının yanında, Benchmarking'in son derece önemli bir yeri vardır.

Benchmarking, işletmelerin sürekli gelişme amacına yönelik olarak kendini rakipleri ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak kıyaslayarak bir kuruluşu mükemmelliğe götüren bir yol ve üstün uygulamaları uyarlamaktır.

Etimolojik olarak benchmark, önemli nokta veya düzey; ölçme veya değerlendirme için baz alınan referans anlamına gelmektedir.

Bencmarking ise süreç ve kalite geliştirmek amacıyla fırsat ve metot bulma girişimlerine ilişkin bir araçtır. Örgütlerin kendilerini en iyi endüstri uygulamaları karşısında değerlendirmelerine ilişkin sistematik bir metottur. Bu metot, örgütün her şeyin nasıl en iyi yapılacağını öğrenmeleri ve bu "en iyi"lerin kendi mevcut yapabilirliklerinden farkının ne olduğunu anlamaları yoluyla bir yapı örgütleyerek işletme performansını en iyi seviyeye yükseltmeyi sağlar.

Varsa açığı kapatmak için değişim programlarını harekete geçirir. Son yıllarda gittikçe popülaritesi artan bir araç olan benchmarking son yıllarda aralarında “AT&T, Ford Motor, General Electiric, IBM, Motorola, Xerox gibi bir çok şirketin de bulunduğu bir teknik olarak çeşitli örgütlerde kalite geliştirme yönelik sistematik bir departman faaliyetidir.

Bazı yazarlara göre benchmarking, “üst bir performans düzeyine yöneltilecek en iyi uygulamaları araştırma” anlamına gelmektedir. AT&T benchmarkingi “iyileştirilmiş fırsatları bulmaya yönelik bir sürecin analizi için yapılandırılmış bir disiplin” olarak tanımlamaktadır. Japonlarda bu kavrama benzer olarak kullanılan “dantotsu” kavramı benchmarkinge eşdeğer olarak aşağı yukarı “iyinin en iyisi olmaya çalışmak” anlamına gelmektedir.



Bu kavramın ana fikri; bir şirketin kullandığı süreci, başka bir şirketin veya kendi şirketinin başka bir bölümü ile aynı veya benzer bir süreci dikkatli bir şekilde karşılaştırmaktır. Başka bir ifade ile sahasında en iyi olarak tanımlanan kuruluşların, gelişmiş ve etkin teknoloji, süreç, metot, yöntem ve uygulamalara uyarlamak amacıyla örnek seçilmeleri ve bu örneği sistematik bir analize tabi tutarak yapılan bir karşılaştırma yöntem ve sürecidir.



KONTROL ÇİZELGELERİ

Kontrol çizelgeleri bir kuruluşun bölümlerine ilişkin verilerdeki gelişmeleri izlemek amacıyla kullanılan çizelgelerdir. Kontrol çizelgelerine çetele diyagramları da denilmektedir. Çalışmaların planlandığı şekilde devam edip etmediğinin izlenmesi amacıyla kullanılmaktadır.

İLİŞKİ DİYAGRAMI

İlişki diyagramları, yönetim ve planlama aracı olarak karmaşık, açık, ilgisiz fikirlerin ve işlerin veya verilerin anlamlı gruplar halinde toplanması için kullanılır.



KONTROL ÇİZELGESİ

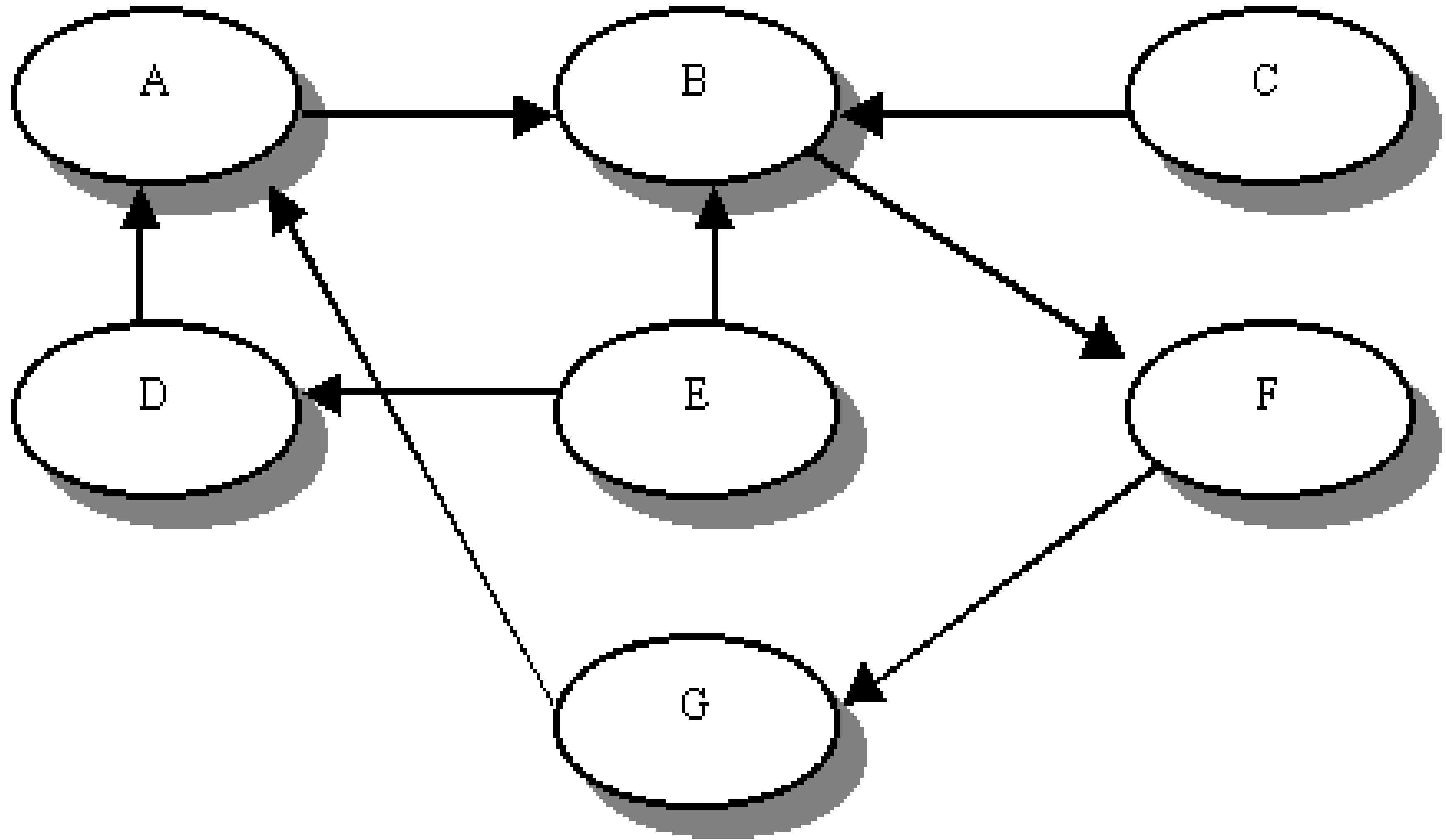
Motor Assembly Check Sheet

Name of Data Recorder: Lester B. Rapp

Location: Rochester, New York

Data Collection Dates: 1/17 - 1/23

Defect Types/ Event Occurrence	Dates							TOTAL
	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	
Supplied parts rusted		IIIIIIIII	IIIII	IIII	II			20
Misaligned weld			III			II		5
Improper test procedure								0
Wrong part issued		I		II				3
Film on parts								0
Voids in casting				IIII	II			6
Incorrect dimensions						II		2
Adhesive failure								0
Masking insufficient					I			1
Spray failure			IIIII					5
TOTAL		10	13	10	5	4		



Çizim 2.13. : İlişki Diyagramı **Kaynak:** (Mızuno, 1994:230).

BEYİN FIRTINASI

Bir konu üzerinde grup olarak çok sayıda düşünce üretmektir.

Kuralları;

- Herşeyi söylemek

- Olabildiğince çok fikir üretmek

- Diğer fikirlerden yararlanmak

- İyi niyetle katılmak



Belirli bir konuda, değişik ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması amacı ile kullanılan bir metottur.

Beyin Fırtınası, takım çalışmalarında sorunların çözümünde kullanılan önemli bir metottur.

Beyin Fırtınası, kişilerin bütün dikkatinin problemin üzerine odaklanarak, problemin çözümü amacıyla değişik ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.

Beyin Fırtınasıyla belli bir konuda problemi çözmek amacı ile takımı oluşturan kişilerin tam katılımını ve yaratıcılığını öngören bir atmosfer oluşturulur.



Beyin Fırtınasının başlıca aşamaları şunlardır:

*Problemi belirleme aşamasında;
-Olası nedenler

*Karar alma aşamasında;
-Düzeltici etkenler

*Planlama aşamasında;
-Gelecekte karşılaşması olası sorun ve nedenleri belirlemek

Beyin Fırtınası iki şekilde uygulanmaktadır;

*Yapılandırmalı
-Takımdaki her kişi kendi sırası geldiğinde fikrini söyler.

*Yapılandırmasız
-Grup üyeleri akıllarına geldiğinde fikrini söyler

Beyin fırtınası uygulaması;
Beyin Fırtınası yapılacak konuda takımdaki herkes hemfikir olmalıdır.

Beyin Fırtınası uygulamasında;



-Konuyu görünür bir yere yazınız.

-Her fikri tahtaya veya çizelgeye yazınız.

-Asla fikirleri eleştirmeyiniz.

-Yazılanları yorumlamadan söylenen kelimelerle harfiyen yazınız.

-Fikir çıkmayıncaya kadar tartışmaya birkaç tur devam ediniz.

-Tartışma ve fikir geliştirme turları bitince fikir ve önerilerin anlaşılması için tartışınız.



Beyin Fırtınası sonucu problem veya sorunların çözümü amacıyla toplanan fikirler; düzenlenerek veya değerlendirilerek en uygun fikir ve öneri çözüm amacıyla uygulamaya konulur.

Beyin Fırtınası metodu ile problem veya sorunların çözülmesi amacıyla takımdaki (veya grup) kişi sayısının 9 kişiyle sınırlanması gerekir.

Takımdaki kişi sayısının fazla olduğu durumlarda Beyin Fırtınasının etkinlik ve verimliliği azalmaktadır.

Kalite Çemberlerinde takımdaki kişi sayısı 3 ile 13 arasında değişebilmektedir.



BALIK KILÇIĞI DİYAGRAMI

BALIK KILÇIĞI DİYAGRAMI

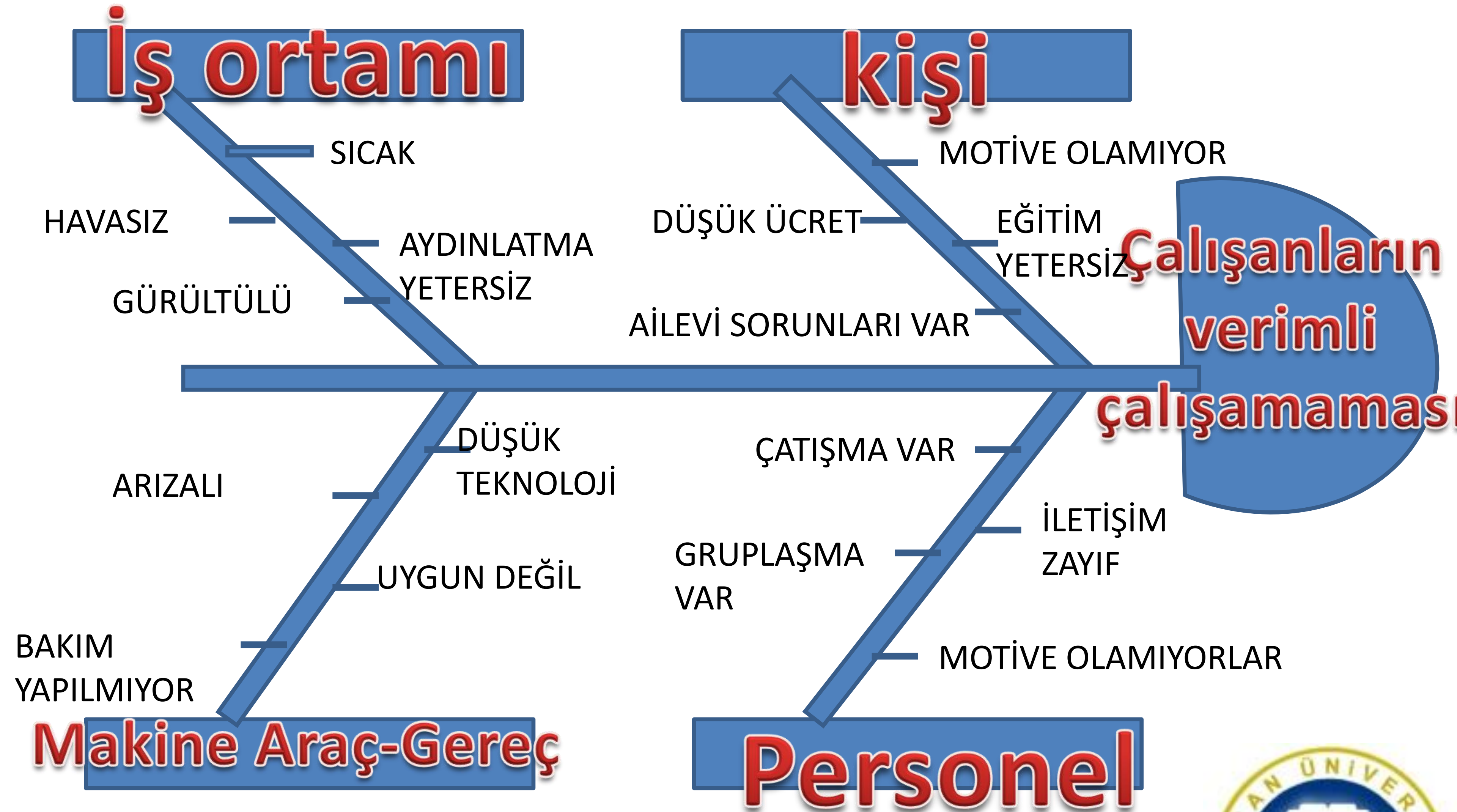
Balık Kılçığı Diyagramına Sebep-Sonuç Diyagramı da denir. Balık Kılçığı diyagramı bir probleme sebep olan faktörlerin incelenerek çözüm geliştirme amacıyla kullanılan bir metottur.

Balık Kılçığı Diyagramı problemlere daha geniş bir çerçeveden bakma imkanı sağlamaktadır. Balık Kılçığı Diyagramıyla problemin tanımı kolaylaşacağı için alternatif çözüm imkanlarının geliştirilmesi de kolaylaşacaktır.

Balık Kılçığı ismi diyagrama, Balık kılçığına benzemesi nedeni ile verilmiştir.

Balık kılçığı uygulaması;

***Problemin nedenlerini, baş tarafa "balığın başına" yazınız.**
***Balığın büyük kılçıklarına sonuçta etkili olan temel faktörleri ve sebepleri yazınız.**
***Küçük kılçıklara probleme yol açan ana faktörlere katkıda bulunan ya da değişiklik yaratan faktörleri yazınız.**
***Problemin sebep ve sonuçlarını belirleyiniz.**
***Problemin çözümü amacı ile alternatif çözümler geliştiriniz.**



BALIK KILÇIĞI DİYAGRAMI

Balık Kılçığı Diyagramıyla problem belirlendikten sonra problemin çözümü amacıyla alternatif çözümler geliştirilir.

Sorun Çözme Tekniklerinin başarı ile uygulanabilmesi için Kalite Çemberlerini oluşturan takımların Toplantı Yönetimi kurallarına uygun davranması gerekir. Başlıca Toplantı Yönetimi kuralları şunlardır;

***Toplantı için herkesin hazırlıklı olması,**

***Toplantıya zamanında gelinmesi,**

*Toplantı devam çizelgesinin doldurulması, toplantının kısa bir konuşma ile açılması,

*Herkesin veya sessiz kalanların toplantıda konuşmasının sağlanması,

*Toplantıya birkaç üye hakimiyetinin önlenmesi,

*Toplantıyla ile ilgili bilginin vaktinde verilmesi,

*Toplantı raporunun doldurulması,

*Toplantılarda karar alınması.



ありがとう

TEŞEKKÜRLER

ありがとう



Faydalanılan Kaynaklar

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.

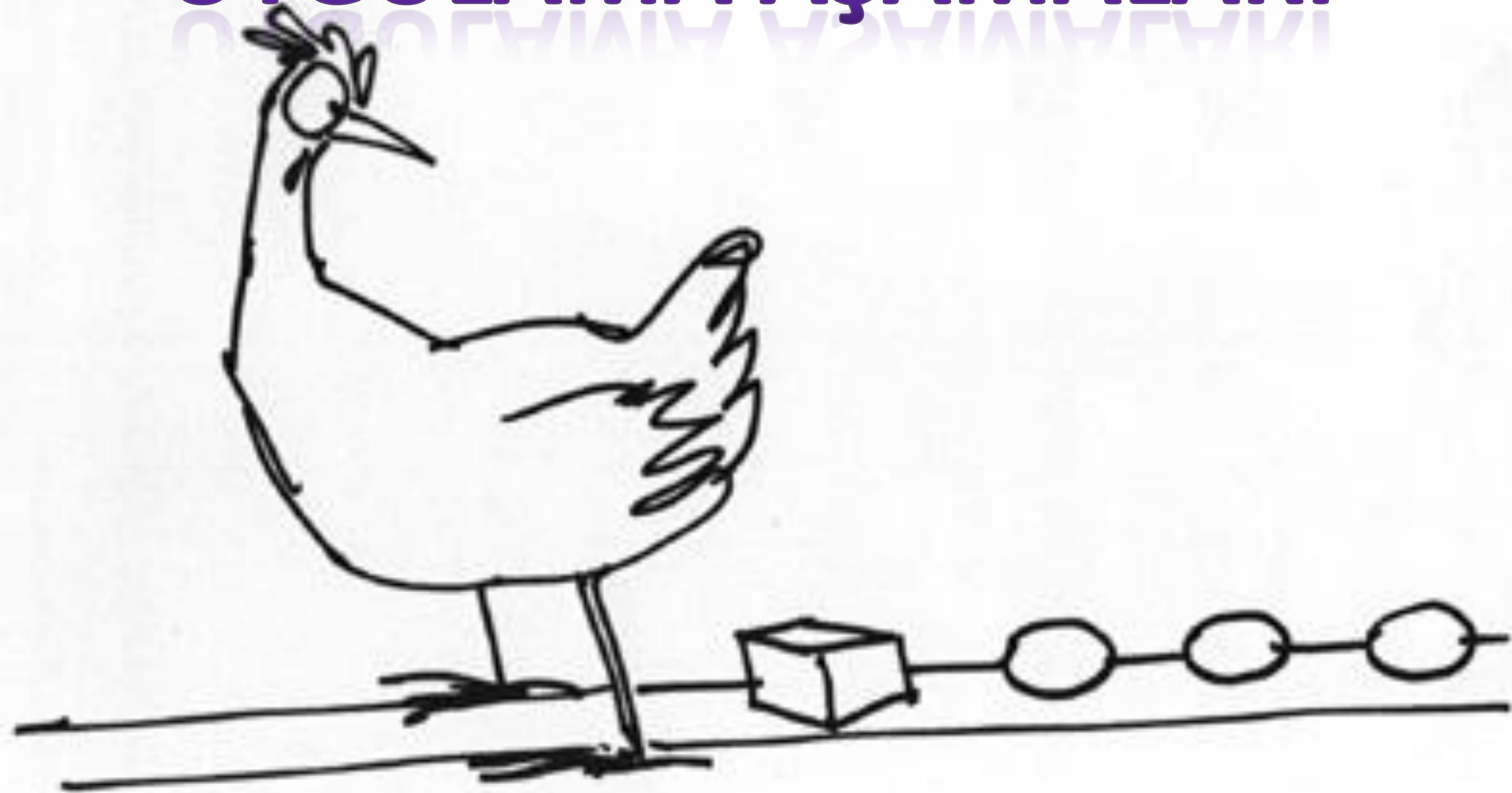

ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

VIII

#3 DESIGN QUALITY IN

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMA AŞAMALARI





TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE UYGULAMA AŞAMALARI

Toplam Kalite Yönetimi mükemmelliğe ulaşma yolundaki kalite iyileştirme adımlarından ve sürekli gelişme aşamalarından oluşmaktadır.

Küresel rekabet ortamında mükemmeli yakalayabilmek için bilinçli kalite hedef ve politikaları belirleyerek adım adım bu hedefleri gerçekleştirmesi gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi kalitenin sürekli geliştirilerek müşteri memnuniyeti sağlamayı hedefleyen bir olgudur.

Bir işletmede Toplam Kalite Yönetimi kurumsal kültürünün oluşarak yerleşebilmesi için aşağıdaki aşamaların sırasıyla gerçekleşmesi gerekir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE UYGULAMA AŞAMALARI

*İşletmenin veya Kuruluşun Kaliteyle İlgili Amaç, Hedef ve Politikalarının Belirlenmesi

Toplam Kalite Yönetimi kalitenin sürekli geliştirilmesini hedeflemektedir. TKY, işletmede Toplam Kalite kültürünün oluşmasını ve gelişmesini sağlar. İşletmede TKY amaç ve politikaları belirlenerek personelin TKY amaç ve politikaları belirlenerek personelin TKY amaç ve politikaları konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Bu durum işlemedeki herkesin sürekli kalite kavramı ile düşünerek hareket etmesini ve kalite amacına uygun davranmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sonucun elde edilebilmesi için TKY'nin temel ilkelerinden olan iletişim, karşılıklı anlayış ve güven kalite amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

*Personelin Müşteri Tatminine Öncelik Vermesi

TKY, öğelerinden birisi müşteri odaklı çalışmadır. İşletmede Toplam Kalite sisteminin belirlenen faydayı sağlayabilmesi için tüm personelin müşteri odaklı hareket etmesi gerekli olmaktadır.

Çağımızda "müşteri kraldır" sözünün pazarda ne kadar geçerli olduğunu hatırda tutmak gerekmektedir.

İşletmenin müşteri odaklı davranması müşteri tatminini artıracak , artan müşteri tatmini de işletmenin pazar payını yükseltecektir.

*İşletme Faaliyetlerinin İleriye Yönelik Programlanması

TKY hedef ve politikalarının gerçekleştirilebilmesi için işletmede yapılan bütün faaliyetlerin sistematik bir şekilde ileriye yönelik olarak planlanması gereklidir.

Kalite hedeflerine ulaşabilmek ancak planlı ve bilinçli çalışmalar sonucunda olabilecektir.

Bu bağlamda işletmede öncelikli sistemli ve planlı çalışmalar yapılarak TKY'nin gerçekleştirilmesi mümkün olabilir.

*Personele Sürekli Eğitim Faaliyeti Uygulanması

TKY'nin kurumsallaşarak işletmede kalıcı olabilmesi için eğitim öncelikli faaliyetler arasında yer almaktadır. Eğitimden beklenen faydaların sağlanabilmesi için işletmedeki tüm personele sürekli olarak eğitim programları uygulanmalıdır.

İşletmede uygulanacak eğitim programının konuları önceden belirlenerek TKY ile ilgili sürekli bir eğitim programı oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Eğitim programı uygulaması ile ilgili sonuçlar ölçülerek personele açıklanmalıdır.



***İstatistiki Metot Uygulamaları**
***Kalite Çemberleri**
***Verimlilik Çalışmaları**
***İşletmede Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması**
***Toplam Verimli Bakım**
***Tedarikçilerle İlişkilerinin İyileştirilmesi**
***Kalite Denetimi**
Aşamaları gerçekleştirilmelidir.



Toplam Kalite Yönetimi'ne yönelik eleştiriler genel ve ilkelerine yönelik olmak üzere iki ana grupta toplanabilir.

TKY'nin kültürel bazda değişebilirliği, değişim anlayışı, ve idealleştirilmesini genel eleştiriler kapsamı içerisinde ele alınması mümkün iken, bunun yanında TKY'nin müşteri tatmini, takım çalışması ve katılım anlayışı ve süreç odaklı olma gibi temel ilkelerine yönelik olarak yapılan eleştirileri de özel eleştiriler kapsamı içerisinde ele almak daha uygundur.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’NE YAPILAN ELEŞTİRİLER

***İdealleştirme: Toplam Kalite Yönetimi, bütün değişikliklerin kendisine atfedildiği ve çok kullanıldığı halde manasının tam anlaşılmadığı bir kavram olarak görülmektedir. Hatta TKY’nin, hayatın gerçeklerinden uzak, somutlaştırılamayan ve ölçülemeyen birçok faktörün belirtilmesinden ibaret olduğu da ifade edilmektedir. Bu bağlamda öngörülen sistem sürekli başarılar üzerine kurulmuş, başarısız olunacağı ise hiç dikkate alınmamıştır.**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’NE YAPILAN ELEŞTİRİLER



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’NE YAPILAN ELEŞTİRİLER

Değişim:

TKY’nin mevcut durumun korunması için çok önem verdiği ileri sürülmektedir.

TKY’nin öngördüğü aşama gelişmenin günümüzün çok hızlı değişen dinamik dünyasını yakalamada çok yetersiz kalacağı belirtilmektedir.

Bu bağlamda evrimci gelişme değil devrimci bir anlayışla gelişmenin sağlanması öngörülmektedir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’NE YAPILAN ELEŞTİRİLER



Değişebilirlik:

Yönetim ilkelerinin, evrensel olmadığı, belli durum ve şartlara göre değişebileceğinin, uygulamadaki en iyi örneklerini Japonların verdiği gibi aynı durum Japonların geliştirdiği TKY uygulaması için de geçerlidir.

TKY'de büyük ölçüde Japon toplum yapısını ve kültürel özelliklerini yansıtmaktadır. Bu nedenle de TKY'nin diğer ülkelerde aynen uygulanamayacağı ileri sürülmektedir.

TKY'yi uygulayacak örgütler kendilerinin ve içinde bulundukları kültürel yapının durum ve şartlarını dikkate almak durumundadırlar. Uygulamaya taklit yolu ile değil uyarlama yolu ile ile gitmeleri başarı için gerekli koşuldur.



Müşteri tatmini:

Toplam Kalite çabalarının müşteri odaklı olduğu düşünülür.

Müşteri problemlerinin eksik yorumlanması ile oluşturulan öncelikler ve sonuçlardan dolayı müşteri tatmininin yeterince ölçülememesi gibi iki temel nedene paralel olarak, müşteri odaklılığın tam gerçekleşmediği sorunu da ayrı bir konudur.

Çünkü çoğunlukla çalışanların, müşterilerin ne istedikleri ile ilgili görüşleri farklıdır.

Süreç odaklı olma:

TKY'de, neler elde edildiğinden ve çıktıdan ziyade işlerin nasıl yapıldığı üzerinde durulur.

Amaç yetersizliği, amaçları araç haline getirmektedir. Amaç sapması sonucu, tabloların, grafiklerin, toplantıların, kuralların çok olduğu; sonuçların ise elde edilemediği bürokratik yapı (kırtasiyecilik) ortaya çıkar.

Kısaca süreçlerde yoğunlaşma asıl amaçların ihmal edilmesi ile sonuçlanmaktadır.

Takım Çalışması ve Katılım:

TKY’de takım çalışması ve her bir çalışanın aktif katılımı önem taşır. Ancak, bu noktada takım çalışmasının kaynakları israf ettiği, belli kısıtlamalara neden olduğu ve tüm çalışanların katılımının imkansızlığı öne sürülebilir. Alt kademe çalışanlarının yeterli ve tam bilgiye sahip olmalarının imkansızlığı nedeni ile kararlara katılmalarının bir anlam ifade etmeyeceği bir gerçektir.



Diğer yandan çalışanlarda inisiyatif kullanmadan ziyade yöneticilerin vermiş olduğu kararlara uyma yönünde bir eğilim gözlenmektedir. Ayrıca grup ile karar almanın: zaman ve para israfı, grup kutuplaşması (polarizasyon), bireysel sorumluluktan kaçma, denetim güçlüğü ve kişisel problemlerin karar almayı engelleyebilmesi gibi sakıncaları nedeniyle TKY'nin bu ilkesinin istenen anlamda işlev göremeyeceği anlamına gelir.



Herhangi bir örgüt TKY uygulamalarında muhtemel bazı sorunlarla karşılaşabilir.

Buna göre TKY'yi uygulayacak olan herhangi bir örgütün karşılaşacağı sorunlar arasında kaliteye olan inançsızlık, değişime karşı direnç, TKY'yi olduğundan fazla yüceltmek, mevcut durumun yeterince analiz edilmemesi, sıradan beklentilere sahip olmak, yönetimin ve yöneticilerin tutumu, başarıların ödüllendirilmemesi, araç odaklı olma, eğitim ve yetiştirmenin yetersizliği gibi konular ele alınacaktır.

*KALİTEYE OLAN İNANÇSIZLIK:

Kaliteye karşı olmanın temel nedeni, herkesin mevcut durumda yapılanın zaten kalite olduğuna ve kalitenin ek maliyet getireceğine inanmasıdır. Bu anlayışa göre, herşey zaten olabildiğince kaliteli ise daha fazla çalışmanın da anlamı yoktur. Aynı zamanda yeni mali külfetlere de katlanılmak durumunda kalınacaktır. Ancak toplam kalite daha fazla çalışmak demek değildir.

Deming'in dediği gibi:

"kişiler daha sıkı değil fakat daha zekice çalışacaklardır".

*DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ:

Mevcut konumları için değişimi tehdit gibi gören kişiler değişime karşı çıkacaklardır.

Her yenilikte olabileceği gibi TKY'ne geçişte de bir karşı direnç söz konusu olabilecektir.

Çözümün uygulama aşamasına gelindiğinde, yapılacak olan değişikliklerle ilgili çeşitli direnç noktaları oluşabilir. Özellikler mevcut sürece yönelik büyük boyutta bir değişiklik olduğunda bazı kişilerin tepkisinin olması doğaldır.

Kişiler, alışkanlıkları, inançları, hatta sahip oldukları kültür doğrultusunda tepki gösterebilir.

Proje ekibi değişikliklerin uygulanacağı yerdeki kişilere yakın temas kurmalı, söz konusu yerdeki yönetici ve çalışanlarla birlikte çalışmalıdır.

Değişime direncin hafifletilmesi için bazı yararlı faaliyetler şu şekilde özetlenebilir:

***Çalışanların katılımının istenmesi,**
***Uygulamaların yapılacağı noktada kimsenin dışlanmaması,**
***Değişimin anlaşılması için yeterli zaman verilmesi,**
***Çalışanlar arasında sürekli iletişim kurulması,**
***İnsanların onuru ile oynanmaması,**
***Resmi ve resmi olmayan lider durumunda olanlarla yakın işbirliği içine girilmesi.**

*YÖNETİMİN VE YÖNETİCİLERİN İLGİSİZ TUTUMLARI:

Toplam Kalite programına örgütteki bazı gruplar ilgisiz davranmaktadır. Bunların en başında üst yönetimin ve yöneticilerin uygulamaya gereken ilgiyi ve öncülüğü göstermemesi gelmektedir.

Kaliteyi maliyetle eşdeğer tutma, TKY uygulamasını bir birim yöneticisine verme gibi yönetimin yanlış TKY algılamaları, birim yöneticilerin kendi aralarında TKY uygulamasına katılmaması gibi tutum ve davranışlar daha başlangıçta başarısızlığı getirecektir.

*TKY’DEN ÇOK ŞEY BEKLEME:

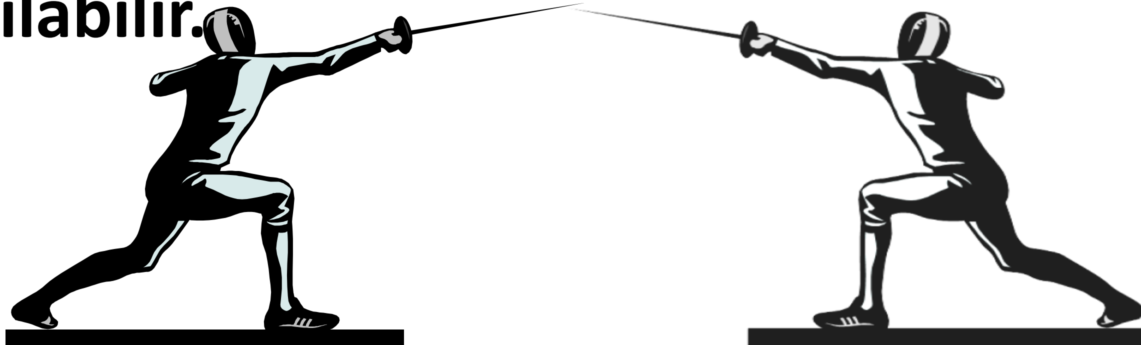
TKY uygulamalarının başarıları anlatıldıkça onu uygulama isteği artar. Ancak gereken çabalar azımsanır, faydaları aşırı şekilde büyütülür ve sistemin yerleşmesi için gereken zaman dikkate alınmazsa beklentiler boşa çıkar, maliyet ve kredi kaybına neden olur.

Diğer yandan TKY’nin her türlü sorun ve verimsizlik için tek çare olarak görülmesi de yanlış başlangıçlara ve yanlış kararlara neden olur. Bu durumda başarısızlık kaçınılmazdır.

*SIRADAN BEKLENTİLER:

Yapılacak değişiklilerin her zaman olduğu gibi yeni bir takım alelade şeyler getireceğine inanmak da TKY'nin etkinliğini azaltır.

Örneğin kalitede %10 artış sağlamak için sistemin değişmesine gerek yoktur. Sistem değişmeden de az bir çaba ile buna ulaşılabilir.



***MEVCUT DURUMUN YETERİNCE ANALİZ EDİLEMEMESİ:**

TKY ciddi bir kültürel değişim olduğundan, uygulamaya başlamadan önce örgütün durumu, mevcut süreçleri ve diğer örgütsel unsurlar iyice analiz edilmelidir.

Üst yönetimin duruma bakışı, yöneticilerin ve diğer personelin duygu ve düşünceleri, eğitime yatırımın ne kadar olabileceği, takım anlayışına geçişe karşı tavırlar, örgüt liderine olan güven ve ne tür yeni şeylerin öğrenilmesi gerektiği gibi konular iyice tetkik edilmelidir.

*EĞİTİM VE YETİŞTİRMENİN YETERSİZ OLMASI

Yeni anlayışı uygulamak ve çalışanların bu anlayışa uygun şekilde davranmaları isteniyorsa, önce çalışanların bu amaç için eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri gerekiyor. Onlar yeni kural ve uygulamaları anlar ve önemini kavrarlarsa daha rahat ve verimli çalışırlar.



***ARAÇ ODAKLI OLMA:**

Bazı durumlarda TKY'nin bir kısım araçları tek başına amaç olarak alınmaktadır. Yalnızca kalite çemberlerini, JIT (Just in Time)'ı uygulamayı veya kalite belgelerini almayı yeterli görmek TKY yaklaşımının yerleşmesini ve uygulamasını büyük ölçüde olumsuz etkileyecektir. Araç odaklı olma asıl amacın önüne geçecek ve uygulama çalışmaları arzulanan yönde gitmeyecektir.



*BAŞARILARIN ÖDÜLLENDİRİLMEMESİ:

Kişilerin başarılarını görmek ve değerlendirmek onları daha motive edecektir. Başarıların önünü en fazla tıkayan şeylerin başında onların yaptıklarının hiçe sayılmasının geldiği belirtilmektedir. Kişilerin aynı başarıları tekrar göstermeleri isteniyorsa doğru yaptıkları desteklenmelidir. Belirlenen hedefler doğrultusunda parasal ve parasal olmayan ödül ve teşvik sistemi oluşturulmalıdır.

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



***Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ivme kazandırıcı önemli bir rol üstlenen "Kurum Kültürü"nün gereğinin yöneticiler tarafından anlaşılamamamış olması.**

Kurum kültüründen teoride söz edilirken, insan kaynaklarının işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülmeyip, gözetilmemesi.

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



TÜRKİYE'DE TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



*Kuruluşlarda çeşitli kademelerde çalışanların TKY anlayışını özümsemelerinin uzun bir sürece yayılmış olması ve uygulamaların zor, zahmetli olup istenen sonuçların kısa sürede alınamaması nedeniyle çalışanların motivasyonunun sağlanamamaması. Bu süreçte verilecek en ufak ödün veya amaçtan sapma büyük bir boşluk yaratabilmektedir.



***"Liderlik" ve "Motivasyon" faktörlerine gereken önemin verilmemesi nedeni ile tüm bölümlerin, tüm çalışanların katılımının sağlanamamaması sonucunda "Kalite Arttırma Grupları" istenilen sonuçlara ulaşamamaktadır. Ayrıca, firmaların iç dinamiklerinden kaynaklanan kişisel çatışmalar da bu grupların başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir.**



*** “Bu da böyle oluversin!” şeklindeki kalite duyarlılık noksanlığı.**

*** Japon yönetim yaklaşımını, Batı mantığı ile taklide yönelip, yerel kültüre adapte etmeden, özümsemeden, anlaşılmadan uygulamaya kalkışması sonucu kişisel rekabetin kamçılanması.**



***Türkiye'de TKY anlayışının, daha önceleri gündeme gelen bazı yönetim teknikleri gibi bir moda olduğu düşüncesinin hakim olması. Kalitenin bir zorunluluk olarak değil de, önemli bir silah olarak görülmemesi sonucu "uygulamazsak olmaz mı?" sorusunun ortaya çıkışı!**

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

*Türkiye'de, yönetimde amatörlükten profesyonelliğe geçiş ile TKY anlayışının aynı döneme rast gelmesi. Bu olaylar iki kültür değişiminin aynı anda yaşanmasına neden olmuştur.

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



Bir yandan, kurumsallaşmada firma sahipleri ikna edilirken, diğer yanda profesyonel yöneticilere TKY felsefesi anlatılmaya çalışılmaktadır.



*Türkiye'de klasik yönetim anlayışına sahip firmalarda, her departmanın diğerlerinden bağımsız bir "krallık" ilan etmiş olması.

Her bir departmanın, aslında, kendinden bir öncekinin müşterisi olduğu gerçeğinin anlatılmasının çok zor olması.

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

***Eğer, gerçek anlamda bir kültürel değişiklik yapılmazsa, üst yöneticilerin sadece bekçilik yapmak durumunda kalması.**

Kültür değişmezse, üst yöneticinin değişmesi ile her şeyin eski haline dönmesi. Böylelikle geçici bir moda halini alması.

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



***Türkiye'de firmaların üretim seviyelerinin çok düşük olması sonucu yan sanayinin kalitede ortaya çıkan önemi.**

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



Yan sanayi üretici firmaya verdiği ürün miktarının düşük olması sebebi ile birden fazla firma ile çalışması sonucu, üretici firmanın yan sanayi kuruluşu üzerinde kalite konusunda yaptırım gücünün çok zayıf olması.

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



***Böylece çok önemli bir sonuca varabiliyoruz: Japonların Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen felsefesi yurdumuzda da başarı ile gerçekleşebiliyor.**

Ancak, bir diğer gerçek daha vardır: O da bu yönetim modelini uygulamaya çalışan her şirket başarılı olamıyor.



TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

*Öyleyse cevaplamamız gereken soru bu modelin Türkiye’de başarılı olamayacağı değil hangi şartlarda olacağıdır.

* Başarılı olmak için işletmelerimizin aşağıdaki evrensel özelliklere uymaları gerekmektedir.

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



***Değişimin gereğine inanılması.**

Kendini gelişeceği kadar gelişmiş- ve daha da gelişmesi olanaksız veya gereksiz- gören bir şirketin bu yeni modeli benimsemesi mümkün olmayacaktır.



TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

***Yöneticilerin ve çalışanların asgari bir yetenek düzeyinde olması.**

Klasik (Taylor) yönetim modeli en basit bilgi ve yetenekteki insanlara uygulanmak üzere geliştirilmiştir

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



Toplam Kalite modeli ise zor olanı hedeflemektedir, dolayısı ile insan kaynaklarının da bu hedeflere ulaşacak nitelikte olması gerekmektedir.

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

***Uzun vadeli hedeflere önem verilmesi ve tüm çalışanların hedef birliği içinde sebatla çalışması.**

***Tüm örgütün disiplinli, planlı ve ölçülü davranması.**

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR



***Grup çalışmalarına geniş yer vermesi, bireyciliğin teşvik edilmemesi.**

***Verilerden hareket edilmesi, ölçüm, istatistik ve bilimsel yöntemlerin yaygın şekilde kullanılması.**



TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

*Sürekli gelişme yaklaşımının benimsenmesi ve bu çalışmaların günlük faaliyetler arasında yer alması.

*Kalite üstünlüğü sağlamada gerekli olan ileri sistemlerin ve yöntemlerin uygulanması.

TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

ありがとう

TEŞEKKÜRLER

ありがとう



Faydalanılan Kaynaklar

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

IX



TKY UYGULAMALARININ KRİTİK BAŞARI KOŞULLARI



Başarılı bir sonuç elde etmek için Toplam Kalite Yönetimi veya diğer bir ifade ile "sürekli kalite iyileştirilmesi"nin önemli evrelerine yakından bakmak gerekmektedir.

A-ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİ VE BAĞLILIĞI

Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulama girişimlerine üst yönetimden başlanır. Üst yönetimin liderliği ve desteği her dönemde olduğu gibi özellikle başlangıçta da çok önemlidir. Bazı uzmanlar sürekli kalite iyileştirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasının yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin kendilerini adaması ve bu işe ayrılan organizasyon kaynaklarının sinerjik etkileşimine bağlı olacağını ifade etmektedir. Yönetim, sürekli olarak ürün veya hizmeti iyileştirme amacına kendini adamalıdır. Bu felsefe sözlerin yanı sıra eylemi de gerektirir. Sıklıkla kalite iyileştirme çabalarının başarısızlığı için üst yönetimin katılımının yokluğu neden olarak göstermektedir.



Toplam Kalite Yönetimi uygulama sürecine başlamada zamanlama çok önemlidir.

Organizasyon toplam kalite yönetimi yolculuğuna hazır mı?

Yeniden organize etme, kişiler arası çatışmalar, üst yöneticilerde değişim, mevcut krizler gibi bazı önceden bilinebilen problemler olabilir.

Bu problem daha uygun bir zaman için Toplam Kalite Yönetimi'nin başlatılmasını erteletebilir. Yöneticinin uygun zamanı seçmesi başarılı olma adına önemlidir.



Başarılı bir TKY uygulaması için güçlü bir örgütsel bağlılık temel koşuldur.

Üst düzey yöneticiler şayet Toplam Kaliteyi taahhüt ediyorlar ise, bu taahhütlerine ve TKY'ye bağlılıklarını ispatlamalıdırlar.

Bunun için her örgüt öncelikle örgütsel bağlılığın ve verilen sözün yerine getirilmesinin önündeki engelleri aşmak zorundadırlar.

Bu engeller şunlardır:
*Mali sıkıntılar, pahalı projelerden dolayı çatışan amaçlar.
*Zorunluluk hissinin olmamasından dolayı sürekli ertelemek.
*Program ve aktiviteleri düzenlemeye öncelik vermek.
*Programın ve değişimin nedenini anlayamamak.
*Bu benim değil anlayışı ile hareket etmek
*Yöntemin başarısına inanmamak.
*Üst yönetimin katılımında zamanla gevşeklik.
*Proje üzerinde çalışma için yeterli zamana sahip olmamak.
*Değişimin gerekliliğini sadece bir teferruat olarak değerlendirmek.

B-SÜREKLİ EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim ve yetiştirme kalite bilincinin oluşturulması ve bu düşüncelerin uygulamaya geçirilmesini sağlamada çok önemli bir araçtır. Toplam Kalite Yönetiminin ünlü düşünürleri eğitimin önemini farklı vurgulamaktadır.

Deming, 13. ilkesinde gelişmeyi sağlayan yoğun bir eğitim programı uygulamanın önemini ifade etmektedir. Juran ise kalite eğitiminin üst yönetimden başlaması ve eğitimin temel amacının davranışta değişimi sağlamlaştırmak olması gerektiğini belirtmektedir. Ishikawa ise Toplam Kalite Kontrol eğitimle başlar ve eğitimle biter diyerek eğitimin önemini kısaca ve özlü olarak vurguluyor.



Toplam Kalite Yönetimi üzerinde yazarlar eğitim ve yetiştirmenin öneminde birleşmektedir. Eğitim ve yetiştirme organizasyondaki herkes için sona ermeyen bir süreçtir.

Organizasyonun büyüklüğüne göre eğitim insanların zamanını alan önemli bir araçtır ve Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılmasında nispeten pahalı olan tek faktördür. İnsanları eğitmekle otomatik olarak iletişime geçilir ve takiben herkes birbiri ile iletişimde bulunur. Bundan dolayı da bir çok kişiye hızla ulaşılır ve kalite ilerletme için önemli bir kitle elde edilir. Eğitim bir çok insanı kapsaması bakımından Toplam Kalite Yönetimi'nin önemli elemanlarından biridir ve böylece Toplam Kalite Yönetimi'nin başlatılması doğrudan onun nasıl iyi yapıldığına bağlıdır.

Revers ve Bernard yaptığı bir araştırmada Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamanın önündeki engelleri saptamıştır. Bu bağlamda en önemli sonuçlardan birisi de Toplam Kalite Yönetimi hakkında bilgi ve onu anlamadaki yetersizlikleri yöneticilerin büyük bir engel olarak belirtmesidir.

Yine aynı çalışmada, uygun olmayan ve yetersiz eğitimin çalışanlara kalite ilkeleri ve uygulamalarında gerekli olan yetenek ve bilgiyi kazandıramayacağı vurgulanmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak da kalite yönetimi programları başlangıçta çalışanların direnci ve çeşitli engellerle karşılaşacaktır.

Kalite yönlendirme komitesinin ya da üst yönetim kurulunun kalite yönetimi konusunda eğitim ve kaliteye bağlılığı Toplam Kalite Yönetimi sürecinin başarısı da en önemli konulardan biridir.

Böylece organizasyonun misyonu ve tüm kararları kalite programını destekleyici yönde olacaktır. Bu anlamda kalite eğitimi üst yönetimden başlamalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi veriler ile konuşmayı ve istatistiksel yöntemler kullanmayı ve takım çalışması ile tüm çalışanların katılımını gerektirdiğinden bu organizasyon değişimini başarmada eğitim ve yetiştirme organizasyonunun tüm düzeylerinde önemlidir.

Kalite eğitimi 4 aşamada gerçekleştirilir:

*Kalite Kavramları
*Kalite Araçları
*ISO-9000, Müşteri Memnuniyeti Ölçümü
*Yöneticilere çalışanları nasıl coşturacaklarını ve yetkili kılacaklarının öğretildiği liderlik eğitimi, ortalama 40 saatlik bir programı içerir. Ayrıca güncelliği sağlamak için eğitime her yıl 36-32 saat yer ayrılmalı ilk yıl 24-35 saatlik liderlik eğitimi verilmeli ve her yıl tekrar edilmelidir.



Toplam Kalite Yönetimi sadece felsefeye dayanarak uygulanamaz. Gelişen teknoloji ve hizmetler, kalitenin geliştirilmesi için yeterli değildir. Uygun şekilde motive edilen ve eğitilmiş personel olmadan gelişme sağlanamaz. Geleceğe hazırlanmada tüm işletmeler, gelişmeyi teşvik etmek için çalışanların sürekli eğitimine ve ödül sistemine bugünden yatırım yapmalıdır. Örgütteki herkes kalite uzmanı olarak eğitilmelidir. Sürekli eğitim tüm düzeylerde kalite bilincini sağlamalı, ortak bir dil yaratmalı, kalite yönetiminde bireylerin rolünü teşvik etmeli, teknik olarak problem çözme yetenekleri hızlandırılmalı ve süreci öğretmelidir. Eğitimin ilk safhası üst kademe yöneticilerin eğitimini, ikinci safhası, orta kademe yöneticilerin eğitimini kapsamalı, daha sonra kalite geliştirme grupları üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu grupların başarıları değerlendirildikten sonra diğer çalışanların eğitimine geçilmelidir.

C-YÖNETSEL LİDERLİK

“Kalite dönüşümü” liderlere bağlıdır. Kalite iyileştirmede ilk görev misyona açıklık kazandırma, ikincisi değişim için kararlılıktır. Her ikisi de liderliği gerektirir. Toplam Kalite Organizasyonları için katılımcı bir yönetim stili kullanan yöneticilerin, karar vermede katılım için diğerlerini teşvik edeceği, faaliyetlerde yetki devredeceği ve diğerleri için işi kolaylaştıracağı söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ise az uygulanmakla birlikte Toplam Kalite Yönetimi’nde kültürel değişimi yönlendirmede etkin bir yönetsel araçtır. Dönüşümcü liderliği üç tür davranış modeli belirlemektedir. Bunlar karizma, bireyi teşvik etme ve bireye saygı davranışlarıdır.

Karizma, popülarite ve itibarı sağlamaktır. Karizmatik lider önsezili, cesur, değerlere önem veren ve değişimci özellikleri taşıyan kişidir. Dönüşümcü liderliğin bir başka unsuru olan bireyi teşvik etme, yaşam boyu öğrenme, belirsizlik ve karmaşıklıkla uğraşabilme, entellektüel cesaret gibi özelliklerle sağlanabilen yetenektir. İnsanı dikkate alma ve bireye saygı düzeyinde ise lider izleyenlerini ile bire bir ilişki kurabilir.

Hradesky ise Toplam Kalite Yönetimi Organizasyonlarında yöneticilerin "coaching" yönetim yeteneğine sahip olması ile çalışanları sürekli iyileştirmenin mümkün olacağını belirtmektedir. Coaching çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bazen teşvik etme, feedback sağlama, cesaretlendirme, ya da gösterme olarak tanımlanmaktadır. Coaching temel olarak konuşmadır ve etkin bir coaching için dikkat edilmesi gereken önemli özellikler vardır.

Bu özellikler:

*Bire bir konuşma esnasında yapılır.

*Tartışma, tutum gibi karışık, açık olmayan faktörlerden ziyade performans üzerinde odaklanır. Geçmişteki performansa değil, gelecekteki performans değişimlerine odaklanır.

Coaching ile performans da olumlu değişmeler ve istenilen organizasyon değişimi başarılabilir.

Harringtonlar'ın da belirttiği gibi yönetim stili çalışanların gereksinimini karşılamak için, ihtiyaçlara göre değişmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan üst yöneticileri, Toplam Kalite Yönetimi girişimini kendi davranışlarını değiştirmeden başaramayacaklarını bilmelidirler. Yönetim tarzlarında yapmak zorunda oldukları; gücü ellerinde toplamaktan vazgeçmek, daha az otoriter olmak, tek yönlü karar almaya son vermek, ölçülebilir hedefler belirlemek ve karar alınırken verilerden yararlanmak olmalıdır.

Ayrıca sabırlı olmak, dinlemek ve soru sormak da kendilerinde geliştirmek zorunda kaldıkları kişisel değişim boyutları olmuştur. Yönetim tarzını değiştirme girişiminin tüm organizasyon kademelerinde aynı anda başlatılmaması, yukarıdan aşağıya doğru sırayla inmesi gerekir. Üst yönetim ekibi öğrenmeye hazır hale gelene kadar sürekli kalite iyileştirme yöntemlerinin departman yöneticilerine açıklanmaması, departman yöneticileri de kendilerinden emin olana kadar personelin eğitimine başlamaması gerekmektedir.

TKY UYGULAMALARININ KRİTİK BAŞARI KOŞULLARI

D-ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN DEĞİŞİMİ

Her organizasyonun kendine özgü bir kültürü vardır. Toplam Kalite Yönetimi kapsamında örgütsel kültür kavramı, alışkanlıklar, beklentiler ve organizasyonun kabul ettiği davranışları ifade eder.

Örgütün kültürü TKY yürütülmesinde bir engel olabilir. Dolayısı ile organizasyonun davranışlarını değiştirmek gerekecektir.

Kültür değişimi resmi bildiriler ve emirler ile yapılamaz, sadece istenilen kültüre uygun davranışlar ile başarılabilir.

Kültürel değişimi yönlendiren eğitim ve yöneticilerin davranışlarıdır.



Kültürel değişim süreci organizasyonun mevcut kültürü ile istenilen kültür arasındaki farklılıkların tanımı ile başlar. Daha sonra değişim gereksinimlerinin ne olduğu tanımlanır. Organizasyonun değerlerinin açıkça belirlenmesi önemlidir. İnsanlar nadir olarak değerler hakkında düşünmektedirler. Değerler ve inançlar değişim yönetimine yardım etmesi ve insanların davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir.

Bir organizasyonda neyin yanlış olduğunu tanımlamak kolaydır. Fakat bunun yerine tamamen farklı olan doğruları koymak zordur. Bu nedenle kalite kültürünün başarı ile sonuçlandırılması asla kesinlik ifade etmez. Bu süreç dikkatlice yönetilmelidir. İnsanlar iyimser olarak sosyal kuralların otomatik olarak uygulanacağına inanırlar. Maalesef bir çok teşebbüs bu görüştedir.

Öncelikle işgören ihtiyaçları karşılanmalıdır. Şayet böyle yapılırsa herkes kalite konusunda kendine düşeni rahatlıkla yapabilecektir. Toplam Kalite Yönetimini uygulayan organizasyonlar arasındaki başarının derecesi oldukça farklıdır.

Toplam Kalite Yönetimi'nden optimum yarar elde etmek için araştırma temelinde geniş ve derin bilgiye ihtiyaç vardır. Bu nedenle bu alanda en az 6 genel araştırma sahası vardır. Bunlar;

*Kalite kültürü
*Yönetim sistemleri
*Araç ve teknikler
*Eğitim ve Öğretim
*Teknolojik çözümler
*Başlatma

Toplam kalite yönetimi her sektör için uygulanabilir mi?

Bu sorunun cevabı için olaya bütüncül bakmamız gerekecektir. Bu, bizim bütün sonuçları görmemizi sağlayacaktır. Bazı sektörlerdeki hızlı teknolojik gelişmelerin sürekli geliştirme faaliyetlerine bir ivme kazandıracağı varsayılabilir ancak bazı sektörler için de sıkıntılar ortaya çıkarabileceği de gözden uzak tutulmamalıdır.

Sürekli kalite iyileştirmek için tepe yöneticisinin kendi benimsediği felsefeyi ve yeni yönetim yaklaşımını en etkili bir biçimde tüm çalışanlara iletebilmesi gerekli görülmektedir.

Geçiş sürecindeki bu iletişim için iki önemli yöntemli önerilir.



*Kurumun bütün departmanlarında “odak grup seansları” toplayarak bu gruplarda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve kişilerin bu süreçte nasıl rol alacakları tartışılmalıdır.

Bu yöntem, yönetimin geçiş sürecini tehdit edebilecek sorun alanlarını teşhis etmesini herkesin Toplam Kalite Yönetimi’nin önündeki engeller konusunda fikir birliğine varmasını ve bu engelleri ortadan kaldıracak stratejiler üzerinde birlikte çalışarak fikir üretilmesini mümkün kılar.

Üst kademe yöneticilerin mümkün olduğunca bu toplantılara katılması ve sürekli kalite iyileştirmeye bağlılıklarını gösterecek hem de çalışanların katkıda bulunmalarına verilen değeri vurgulayacaktır. İletişim geliştirmede kullanılabilecektir.



*Örgüt çapında “işgören tutumları” araştırması yapılmalıdır. Bu organizasyonun bütün departmanlarındaki yönetim tarzlarını değerlendirmeli, işgörenlerin diğer çalışanlar ve yönetimin kalite felsefesine bağlılığı konusundaki düşüncesini saptamalı ve Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının kabul edilmesi ve gelişmesi için ortamın ne ölçüde elverişli olduğunu ortaya koyabilmelidir.

İş gören tutumları araştırmaları değerli bir geri bildirim sağlayarak yönetimin karar vermesine yardımcı olur, örgütsel sorunların saptanıp çözümlenmesinde kullanılır, yönetim ile işgörenler arasında dolaysız bir iletişim kanalı açar ve işgörenlerin duyarlı oldukları konular açısından yönetici eğilimine katkıda bulunurlar.

E-UYGUN ÖRGÜTSEL YAPI

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için organizasyon yapısında bazı temel yapısal öğelerin bulunması gerekmektedir. Bunlar;

*Kalite konseyi veya kalite iyileştirme yönlendirme komitesi
*Toplam kalite yönetimi koordinatörü
*Kalite kolaylaştırıcıları
*Kalite kavramları

Kalite konseyi veya kalite iyileştirme yönlendirme komitesi, organizasyonun üst yöneticisi ile ona direkt rapor veren yöneticilerden oluşur.Kalite misyonu belirleme, karar alma, programı destekleme gibi görevleri vardır. Ayrıca kötü kalite maliyetlerini destekleme, süreç iyileştirme projelerini belirleme, ödül ve belirleme sistemini saptamakta görevleri arasındadır.

Toplam Kalite Yöneticisi, üst kademe yöneticiler ve kolaylaştırıcılar için bir "coach", kalite konseyi için bir sekreter, orta kademe yöneticiler ve kurmay personel için bir eğitici ve tüm personel için bir kaynak kişidir. Kalite yöneticisinin kalite kavramları, yöntemleri ve becerileri ile ilgili kapsamlı bir eğitime, kurum dışından diğer kalite profesyonelleri ile iletişime ve diğer kurumlarındaki faaliyetler ile ilgili derin bir bilgiye ihtiyaç vardır.

Doğrudan tepe yöneticisine bağlı olan kalite yöneticileri daha etkili olabilmektedir.

Bu kolaylaştırıcı (facilator) olarak kalite yöneticisi takımlara sürekli eğitim sağlarlar. Kalite yönetim sisteminin birçok öğesini planlama ve uygulama için orta kademe yöneticiler ve profesyoneller ile çalışırlar. Kalite yönetimi uygulamasının ilk zamanlarında kaynak kişiler olarak önemli rol oynarlar.

Kalite takımları, genellikle bir proje temelinde özellikle problem çözmek için bir araya gelen uygun yeteneklere sahip kişilerden oluşan gruplar olarak genelde değişim sürecinin izlenmesinden, problemin temel kaynağını bulmak için kalite iyileştirme araç ve tekniklerinin kullanımından, kalite konseyine öneri vermek ve düzeltici faaliyetleri başlatmaktan sorumludur.



Uygulamada görülen çeşitli kalite iyileştirme takımları vardır. Bunlar:
*Departman iyileştirme takımları
*Kalite çemberleri
*Görev takımları
*Süreç iyileştirme takımları
*Kendi kendini yöneten iş takımları
*Görev gücü

Bu takımlar arasında en yaygın olarak kullanılanı kalite çemberleridir. Takım çalışması örgütsel değişimde çalışanların katılımını teşvik ederek çalışanların güçlerini birleştirmelerini sağlayan bir araçtır. Takımların başarısız olma nedeni, katılanların takım davranışları ve yeteneklerine uygun yetiştirilmiş olmalarıdır.

Etkin takımlarda üyelik, çok motive edici bir faktördür. Çünkü insanlar üyeliklerinden dolayı "ait olma" duygusu ve değerli olduklarını hissederler.

Takım üyelerine sorumluluk verildiği ve yeteneklerinin gelişimi için teşvik edildiği zaman gelişirler.

Bir kişinin tek başına kalitede iyileşmeyi sağlamada anlamlı sonuç elde etmesi güçtür. Takım çalışmalarındaki sinerji nedeni ile bireysel çalışmalardan çok daha iyidir.

Farklı yetenekteki bir çok kişinin bir araya gelmesi hem daha geniş açıdan görüş sağlarken, işi daha zevkli bir hale getirmekle mümkün olabilir.









TKY UYGULAMALARINDA KALİTE ÖDÜLLERİ



TKY UYGULAMALARINDA KALİTE ÖDÜLLERİ

Günümüzde birçok kalite ödül sistemi kullanılmaktadır. Bu ödüllerin hangisinin en iyi veya en etkileyici ödül olarak kabul edilmesi gerektiği subjektif bir konudur. Bu ödüller arasında, yalnızca küçük bazı farklılıklar bulunmaktadır.



Burada ödüllerin ayrıntılarından bahsetmek yerine genel ve kısaca önlemleri dikkate alınacaktır. Bu ödülleri kazanacak pek fazla sayıda kurum olmamasına rağmen ödüllerin kapsamındaki ilke ve yöntemler her örgütün kalite gelişiminde çok önemli yardımcı bir rol üstlenebilir.

MALCOLM BALDRIGE KALİTE ÖDÜLÜ

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü fikri; 1987 yılında ABD Başkanı Ronald Reagan tarafından Toplam Kalite Yönetimi'nin teşviki adına Malcolm Bridge Ulusal Kalite Gelişimi Yasası'nın imzalanması ile gündeme geldi.

20 Ağustos 1987 tarihinde imzalanan bu yasa ile birlikte Reagan tarafından, kalite gelişimi konusunda üstün başarı gösteren şirketlerin tanıtımı için Malcolm Baldrige Ödülü'nün oluşturulması tavsiye edildi. Yılda bir kez ve en çok altı şirkete verilmektedir.



TKY UYGULAMALARINDA KALİTE ÖDÜLLERİ

Bu ödülün kuruluş amacı, yeni yönetim paradigmalarının gelişimine doğru bir hazırlık olarak, müşteri tatminini sağlama ve iş görenlerin bağlılığını artırmaya yönelik Toplam Kalite Yönetimi için örgütsel bir dil oluşturarak yöneticilerin duygu ve davranışlarında rekabeti canlandırmak suretiyle Japon rekabetinin oluşturduğu rahatsızlığın üstesinden gelmektir ve bunun için Amerikan Endüstrisinde Toplam Kalite hamlesini teşvik etmektir. Başkan Reagan'ın öncülüğünü üstlendiği bu ödül daha sonra George Bush tarafından **"ürün ve hizmet kalitesindeki artış, tarihte hiç olmadığı kadar milli bir hedef haline gelmiş bulunmaktadır"** şeklinde bir atıfla milli mesele olarak vurgulanmıştır.

MALCOLM BALDRIGE KALİTE ÖDÜLÜ



TKY UYGULAMALARINDA KALİTE ÖDÜLLERİ



**"Ürün ve hizmet kalitesindeki artış,
tarihte hiç olmadığı kadar
milli bir hedef haline gelmiş bulunmaktadır."**

MALCOLM BALDRIGE KALİTE ÖDÜLÜ



PUANLAMAYA DAHİL EDİLECEK FAKTÖRLER

1.0.LİDERLİK	100 PUAN
1.1.ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ	40 PUAN
1.2.KALİTE DEĞERLERİ	15 PUAN
1.3.KALİTE İÇİN YÖNETİM	25 PUAN
1.4.KAMU SORUMLULUĞU	20 PUAN
2.O.BİLGİ VE ANALİZLER	70 PUAN
2.1.KALİTE VERİLERİNİN VE BİLGİLERİNİN KAPSAMI VE YÖNETİMİ	20 PUAN
2.2.REKABET MUKAYESESİ	30 PUAN
2.3.FİRMA BAZINDA VERİ KULLANIM VE ANALİZLERİ	20 PUAN

MALCOLM BALDRIDGE KALİTE ÖDÜLÜ



PUANLAMAYA DAHİL EDİLECEK FAKTÖRLER

3.O. STRATEJİK KALİTE PLANLAMA	**60 PUAN**
3.1.Stratejik Kalite Planlama Süreci	**35 PUAN**
3.2.Kalite Amaçları Planları	**25 PUAN**
4.O.BEŞERİ KAYNAKLARDAN YARARLANMA	**150 PUAN**
4.1. Beşeri Kaynak Yönetimi	**20 PUAN**
4.2. İşgörenlerin Katılımı	**40 PUAN**
4.3. Kalite Eğitimi ve Öğretimi	**40 PUAN**
4.4. İşgörenlerin Tanımlanımı ve P. Yönetimi	**25 PUAN**
4.5. İşgörenlerin mutluluğu ve morali	**25 PUAN**



PUANLAMAYA DAHİL EDİLECEK FAKTÖRLER

5.0.ÜRÜN VE HİZMETİN KALİTE GÜVENLİĞİ	**140**
5.1.Tasarım-Ürün Hizm. Kalitesini Tanıtma	**35**
5.2.Süreç Kalitesinin Kontrolü	**20**
5.3.Sürecin sürekli geliştirilmesi	**20**
5.4.Kalite Değerlendirme	**15**
5.5.Dokümantasyon	**10**
5.6.İş Süreçleri ve Destekleyici Kalite Hizmetleri	**20**
5.7.Tedarikçi Kalitesi	**20**

PUANLAMAYA DAHİL EDİLECEK FAKTÖRLER

6.0.KALİTE SONUÇLARI 180 PUAN

6.1.Ürün ve Hizmet Kalitesi Sonuçları 90 PUAN

6.2.İş Süreçleri İşlemsel ve Destekleyici Kalite Hizmetleri 20 PUAN

6.3.Tedarikçi Kalitesi Sonuçları 40 PUAN





PUANLAMAYA DAHİL EDİLECEK FAKTÖRLER

7.O.MÜŞTERİ TATMİNİ	300 PUAN
7.1.Müşteri iht. ve beklen. Belirleme	30 PUAN
7.2.Müşteri ilişkileri yönetimi	50 PUAN
7.3.Müşteri hizmetleri standartları	20 PUAN
7.4.Müşterilerle anlaşma	15 PUAN
7.5.Kalite geliştir. için şik. çözümleme	25PUAN
7.6.Müşteri tatminini tanımlama	20 PUAN
7.7.Müşteri tatmini sonuçları	70 PUAN
7.8.Müşteri tatmini mukayese etme	70 PUAN



DEMİNG KALİTE ÖDÜLÜ

Toplam Kalite Yönetimi'ni destekleyen insan davranışı kuramları insanların gerektiği gibi davranmalarını sağlamak için optimal izleme, ödüllendirme ve yasaklama uygulanmasının gereği üzerinde durmazlar. Bu kuramlarda, dışsal kontrol yerine bireyin içindeki motivasyona önem verilir.

Kalite konusunda en çok tanınan ve saygı duyulan kaliteci yazar ve danışmanlardan birisi olan Deming'in Japonya'da adını taşıyan bir kalite ödülü bulunmaktadır.

Günümüz Japonya'sında bir şirketin alabileceği en yüksek paye Deming Ödülü'dür. TKY için güçlü bir motivasyon unsuru olan bu ödül, Japon kalite anlayışının altında yatan çok önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.



Deming Ödülü'nde yer alan örgütsel kriterler özetle şunlardır:

1.POLİTİKALAR

*Kalite ve kalite kontrol politikaları tüm işletme düzeyinde yer almalıdır.

*Politikaların açıklığı,

*Politikaların kurumlaştırılması için yöntem ve süreçler,

*Politikaların uzun ve kısa dönem planlarla ilişkisi,

*Politikaların yaygınlaştırılması ve yapılan politikaların kavranması ve yönetilmesi

*Tepe ve üst yönetim liderliği



2.ÖRGÜTLEME VE YÖNETİMİ

*Kalite kontrol ve işgörenlerin katılımı için örgütsel yapının uygunluğu,
*Yetki ve sorumluluğun açıklığı,
*Departmanlar arası eşgüdümlemenin durumu,
*Komite ve proje takımlarının durumları,
*Personel faaliyetlerinin durumu,
*Üye şirketler ile ilişkiler.



3.ENFORMASYON

*Toplanan ve aktarılan dış kaynaklı enformasyonun uygunluğu,

*Toplanan ve aktarılan kurum içi enformasyonun uygunluğu,

*Veri analizi için uygulanan istatistiksel tekniklerin durumu,

*Enformasyon depolama ve tekrar hatırlama uygunluğu,

*Enformasyon kullanma durumu,

*Veri işleme için bilgisayar kullanma durumu.



4.STANDARDİZASYON

*Standart sistemlerin uygunluğu,

*Standartlar oluşturma, gözden geçirme ve yürürlükten kaldırma prosedürleri,

*Standartları oluşturma, gözden geçirme ve yürürlükten kaldırmada fiili performans,

*Standartların içeriği,

*Standartlardan faydalanma ve standartlara bağlılık durumu,

*Teknolojiyi sistematik olarak geliştirme, biriktirme, aktarma ve kullanma durumu.



5.İNSAN KAYNAKLARI

*Eğitim ve yetiştirme planları yapma, geliştirme ve sonuçlar için kullanma,

*Kalite bilinci, iş yönetme bilinci kalite kontrolünü anlama durumu,

*Kendini geliştirmeyi ve gerçekleştirmeyi motive etme ve destekleme durumu,

*İstatistiksel kavram ve yöntemleri anlama ve kullanma durumu,

*Kalite kontrol çemberlerini geliştirme ve önerileri iyileştirme durumu,

*Üye şirketlerdeki insan kaynaklarını geliştirmeyi destekleme durumu.



DEMİNG KALİTE ÖDÜLÜ

6.KALİTE GÜVENCESİ

***Kalite güvencesi faaliyetleri yönetiminin durumu,**

***Kalite kontrole ilişkin bilimsel tetkiklerin durumu,**

***Yeni ürün ve teknoloji geliştirme,**

***Süreç kontrolün durumu,**

***Süreç analizi ve süreç geliştirme,**

***Nezaret, kalite değerleme ve kalite denetimi durumu,**

***Üretim ekipmanını yönetme,**



DEMİNG KALİTE ÖDÜLÜ

***Kalite güvencesi durumu,**

***Müşteri tatmini sağlama,**

***Güven, güvenlik, ürün sorumluluğu ve çevreyi korumayı sağlama durumu.**

***Paketleme, depolama, satış ve servis faaliyetlerinin durumu,**

***Ürünü kullanma, düzenleme, geri alma, kullanılmak üzere yeniden değerlemeyi anlama ve cevaplandırma,**



7.SÜREKLİLİK (Maintenance)

*PDCA (Planla-Yap-Kontrol et- Faaliyete geç) dairesel kontrol faaliyetlerinin yapılması,
*Kontrol kalemlerini ve düzeylerini belirleme yöntemleri,
*Yerinden kontrol,
*Geçici ve sürekli ölçümler yapma durumu,
*Maliyet, nicelik, dağıtım vs. için yönetim sistemlerini işletme durumu,
*Kalite güvence sistemiyle işleyen diğer yönetim sistemleri arasındaki ilişki.



8.GELİŞTİRME

*Tema seçme metotları,

*Analitik yöntemler ve ilgili teknolojiler arasında bağlantı kurma,

*Analiz için istatistiksel yöntemler kullanma durumu,

*Analiz sonuçları ile kullanma,

*Geliştirme sonuçlarını teyit etmek ve onları korumak ve kontrol eylemleri için transfer etme durumu,

*Kalite kontrol çemberi faaliyetlerini destekleme.



9.SONUÇLAR VE ETKİLER

***Gerçek ve somut sonuçlar,**

***Soyut ve fiziki olmayan sonuçlar,**

***Ölçme ve sonuçları anlamak için yöntemler,**

***İç ve dış müşteri tatmini,**

***Üye şirketleri etkileme,**

***Yerel ve uluslararası toplumları etkileme,**

10.GELECEK PLANLARI

*Cari durumu anlama,

*Ortaya çıkacak problemler için gelecek planları,

*Sosyal çevre ve müşteri gereksinimlerindeki değişimleri projelendirme ve projelendirilen bu değişimlere dayanan gelecek planlama,

*Yönetim felsefesi, vizyon ve uzun dönem planlar arasındaki ilişki,

*Kalite kontrol eylemlerinin sürekliliği,

*Gelecek planlarının somutluluğu.



AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ
TÜSİAD&KalDer ÖDÜLÜ

LİDERLİK 100	İŞ GÖRENLERİN YÖNETİMİ-90	LİDERLİK 140	İŞ GÖRENLERİN TATMİNİ-90	LİDERLİK 150
	STRATEJİ VE POLİTİKA-80		MÜŞTERİLERİN TATMİNİ-200	
	KAYNAKLAR-90		TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ-60	

GİRDİLER=500

SONUÇLAR=500

AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜNDE BAZ ALINAN 9 KRİTER VE PUANLARI



AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ
TÜSİAD/KalDer ÖDÜLÜ

Avrupa Kalite Ödülü Türkiye'de TÜSİAD/KalDer Ödülü tarafından baz alınmıştır.

Malcolm Balgridge Ödülü'nden daha fazla kriteri dikkate almaktadır.

Bunun için Avrupa Ödülü kriterlerini uygulamaya koymak, ödül kazanmayı amaçlarından biri olarak belirlemiş olsun ya da olmasın, TKY için gayret gösteren her kuruluş için yararlıdır.



AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ
TÜSİAD/KalDer ÖDÜLÜ

500 ya da daha az elemanı olan şirketler, şirketin tümü için başvurabilirler. Daha fazla elemanı olan şirketler ise şube ya da bölümler için başvurabilirler. Şirketlerin faaliyet ortamlarının ziyaret edilmesindeki amaç, başvuruyu yapan şirketin sunduğu verileri doğrulamak, bu verilere açıklık getirmek ve kalite ile ilgili uygulamaları incelemektir.

Bu ziyaretlerin masrafları şirket tarafından karşılanır. Jürinin son değerlendirmeyi yapması ve karar vermesinden sonra o yılın Avrupa Kalite Ödülü, kazanan şirkete yıllık Avrupa Kalite Yönetimi Forumu'nda, genellikle ev sahipliği yapan ülkenin devlet başkanı tarafından verilir.



AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ TÜSİAD/KalDer ÖDÜLÜ

Toplam Kalite Yönetimi bir şirketin yalnızca uyması gereken kuralları vermekle kalmaz aynı zamanda onun bir yaşama biçimi ve bir felsefe gibi kabulünü kaliteyi gerçekleştirme ve diğer amaçlar için bir ön şart olarak kabul eder.

ありがとう

TEŞEKKÜRLER

ありがとう



Faydalanılan Kaynaklar

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

X



KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

VE

ISO 9000



KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE ISO 9000

Kalite bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (ISO 8402). Kalite sistemi, kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan kuruluş yapısı, sorumluluklar, işlemler ve kaynaklardır.

ISO tarafından 1987 yılında ISO-9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Yayınlanmıştır. ISO-9000 standartlar serisi yalnızca sistem kurulması için asgari şartları belirleyen bir kılavuzdur ve günün şartlarına göre 1994 yılında revize edilmiştir.

KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE ISO 9000



ISO-9000 serisi içinde ISO-9001, ISO-9002 ve ISO-9003 belgelendirmeye esas standartlardır.

ISO-9000, tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite modeli olup, belgelendirmeye esas standartlar içinde en kapsamlı olanıdır.

ISO-9002, üretim, tesis ve hizmette kalite modelidir. ISO-9001'den farkı, tasarım yapmayan firmaya yönelik olmasıdır.

ISO-9003, son muayene ve testte kalite modelidir. Süreçlerin basit olduğu ve ürün kalitesinin nihai ürün üzerinde yapılan muayene ve testlerle belirlendiği işletmeler için uygulanabilir. Bu standartların uygulanması işletmenini büyüklüğüne değil, fonksiyonuna bağlı olup, standartların birbirine karşı herhangi bir üstünlükleri yoktur.

STANDARTTAKİ GELİŞMELER

1963………………MIL-Q-9858…………………..Askeri Standart (ABD)
1968……………..AQAP…………………………….NATO
1971……………..ANSI N 45.2…………………...Nükleer Enerji
1978……………..ISO TC 85 SC 3………………..Nükleer Enerji (Uluslararası)
1978……………..CSA Z 299-14…………………..Genel Amaçlı (Kanada)
1979……………..BS 5750………………………….Genel Amaçlı (İngiltere)
1979……………..ANSI Z-1-15……………………Genel Amaçlı (ABD)
1987……………..ISO 9000………………………..Genel Amaçlı (Uluslararası)
1988……………..EN 29000………………………..Genel Amaçlı (Avrupa Topluluğu)
1988……………..TS ISO-9000……………………Genel Amaçlı (Türkiye)
1994……………..ISO-9000 TS ISO-9OOO…..Revizyon



ISO 9000 SERİSİ

ISO 8402 — Sözlük

ISO 9004 — Kalite Yönetimi Kalite Sistemleri Bileşen

ISO 9000 — Standartların Seçimi ve Kullanımı Kılavuzu

ISO 9001 — Tasarım/Geliştirme Üretim/Tesis Ve Hizmet İçin Kalite Güvencesi Modeli

ISO 9002 — Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli

ISO 9003 — Son Muayene Ve Testler İçin Kalite Güvencesi Modeli

ISO 9004 — Hizmetlerde Kalite Güvencesi Modeli

ISO 9000 Standartlarında

“YAPTIĞINI YAZ, YAZDIĞINI YAP”

anlayışı hakimdir.





ISO 9000

ISO 9000

ISO-9000, imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi kurulmuş, kapsamlı standartlar kümesidir. ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelemesini ve çalıştırılmasını ister, yani firma içinde yönetimin kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumluluktan, satın alma politikalarından, eğitime kadar uzanan Kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar.

ISO 9000 standartları kalitenin her aşamada gerçekleşmesini ister. Bunun için de firmalarda kalite kontrol, kalite güvencesi, kalite yönetimi gibi sistemlerin uygulanması gerekir.



KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE ISO 9000

ISO-9000 Başlangıçta endüstriyel imalat piyasası için hazırlanmış olmakla birlikte diğer imalat ve proses endüstrilerine ve hizmet sektörüne de uygulanabilmektedir.

Uluslararası Standartlar belgelendirilmiş kuruluşlara dünya piyasalarında rakipleri ile eşit düzeyde rekabet ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilme olanağını verirler.

Belgelendirmenin ayrıca etkinliği ve verimliliği arttırdığı, rekabeti güçlendirdiği ve böylece üretici ve tüketiciye ek yararlar getirdiği de ileri sürülmüştür.

KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE ISO 9000

ISO-9000 serisinin bayraktarı olan ISO-9000, "Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları"nın seçimi ve kullanımı için bir rehberdir.

Bu standardın ne anlama geldiğini açıklamak için gerekli olan beş kalite kavramını (Kalite Politikası, Kalite Yönetimi, Kalite Sistemi, Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi) tanımlar.

Bu tanımlar ISO-8402' deki tanımların tekrarıdır.

ISO 9000 serisi çeşitli amaçlarla kullanılabilir. Bunlar:

***Şirketin ürün ve hizmette kaliteyi geliştirirken aynı zamanda maliyetlerini de düşürmek amacı,**

***Müşterilerine kaliteyi güvence altına alan bir sistem içinde çalıştığını göstererek onlara güvence verme amacı.**

***Bu standartlara uygun bir şekilde çalıştığını belgelendirmek amacı.**

ISO 9000 serisini daha iyi anlamak için neleri kapsadığını ve nasıl uygulanabileceğini daha ayrıntılı bir biçimde incelememiz gerekiyor.

Önce, bu serinin öğelerine bir göz atalım. Bunlar aşağıda tablo halinde verilmiştir. Bu tabloda verildiği üzere ISO 9001, 9002 ve 9003 serisi sırası ile diğerini kapsamaktadır.



ISO 9001, 9002 ve 9003'ün İlişkileri

Iso 9001

ISO 9002

Iso 9003

	ISO9001	ISO9002	ISO9003
1.YÖNETİM			
Yönetimin Sorumluluğu	*	*	*
Kalite Sistemi	*	*	*
Doküman Kontrolü	*	*	*
2.TASARIM	*	-	-
3.SATIN ALMA	*	*	-
4.ÜRETİM			
Proses Kontrol	*	*	-
Taşıma	*	*	-
Ambalaj	*	*	-

ISO 9001, 9002 ve 9003’ün Kapsamları

	ISO9001	ISO9002	ISO9003
5.KALİTE KONTROL			
İzlenebilirlik	*	*	*
Muayene ve Deney	*	*	*
Kalite Kayıtları	*	*	*
Hatalı Ürünün Kontrolü	*	*	*
Düzeltici Faaliyet	*	*	-
Eğitim	*	*	*
İstatistik Teknikler	*	*	*
6.SERVİS	*	-	-

ISO 9001, 9002 ve 9003'ün Kapsamları



ISO 9001

ISO 9001

Ürünün geliştirilmesinden ve tasarımından, üretim, ürünün kurutulup çalıştırılması ve servis işlemlerine kadar imalatın tüm hususları ile ilgili firmalar için Kalite Güvencesi standardıdır. Bilgisayar, otomobil, çeşitli aletler yapan firmalar ve bu firmaların ürün tasarımı da yapan satıcı firmaları bu çeşit firmalara örnektir. Standard büyüklüğe değil, fonksiyona dayanır. Örneğin; sadece 90 işçi çalıştıran bir firma da yukarıdaki fonksiyonlara sahipse ISO 9001'e başvurabilir.

ISO-9001; kuruluş dışı kalite güvencesi amaçları için kullanılabilen kalite sistemleri ile ilgili üç standarttan biri olup tasarım ve satış sonrası hizmetleri de içerdiğinden en geniş kapsamlı olanıdır.

TS-ISO 9001 Standardı, taraflar arasındaki sözleşmede tedarikçinin ürün tasarımı ve temini konusunda yeterliliğin gösterilmesi istendiğinde kullanılmak üzere, kalite sistemi koşullarını belirtmektedir. Üretim sürecinin tasarımdan satış sonrasına kadar bütün aşamalarında ve özellikle uygunsuzlukların önlenmesi çalışmalarında; bu koşullar genellikle geçerlidir.

Sözleşmeli durumlarda; TS-ISO 9001 Standardına aşağıdaki durumlarda başvurulur;

***Ürünlerin uygunluğuna güven duyulması; tedarikçinin tasarım geliştirme, üretim, tesis ve hizmet konularında yeterliliklerinin gösterilmesi ile sağlanıyorsa,**

***Sözleşmede tasarıma ait faaliyetler özellikle isteniyorsa, ürünle ilgili koşullar ve özellikle performans kriteri olarak belirtiliyorsa veya bunların belirlenmesine gereksinim olduğu durumlarda.**



ISO 9002

ISO 9002

Taraflar arasındaki sözleşmede tedarikçinin ürünlerinin kabul edilebilirliğini etkileyen süreçler üzerindeki kontrol yeterliliğini göstermesi istenen durumlardaki kalite sistem koşullarının belirlemektedir.

Standartta belirlenen bu koşullar, öncelikle üretim ve muayene sırasındaki uygunsuzlukların belirlenmesi, önlenmesi ve tekrar meydana gelmesine fırsat vermeyecek esasların yerine getirilmesi amacına yöneliktir.

Bu standart, sözleşmeli durumlarda;

***Ürün için istenen koşullar tasarım veya şartname esas alınarak belirtiliyorsa,**

***Ürünlerin uygunluğuna güven duyulması tedarikçinin üretim ve tesisi konularında yeterliliklerinin gösterilmesi ile sağlanıyorsa uygulanır.**



ISO 9003

Her standartta gereklilik sayısı farklı olmakla birlikte hepsinde aşağıdaki unsurlar yer alır:

-Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri
-Müşteri Gerekliliklerinin Karşılanması
-Dış Faktörler Üzerinde Kontrol Sağlanması
-İç Faktörler Üzerinde Kontrol Sağlanması
-Uygunluğun Gösterilmesi
-Ürün/hizmet Kalitesinin Korunması
-Eğitim

KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE ISO 9000



BİR FİRMADA IS0 9001 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE DİKKATE ALINACAK HUSUSLAR



I.YÖNETİM SORUMLULUĞU

I.1.Kalite Politikası

Bir kuruluşta, üst yönetim tarafından resmi olarak belirlenen kalite amaç ve yönüdür.

I.2.Kalite Stratejileri

Kalite hedeflerine ulaşılmasında kullanılan araçtır.

I.2.1.Sorumluluk ve yetki

Kaliteyi etkileyen işleri yöneten, uygulayan ve doğrulayan bütün personelin sorumluluk, yetki ve karşılıklı ilişkileri tanımlamalı ve dokümanlaştırmalıdır. Yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren Organizasyon şeması ve iş tanımı karmaşıklığı önler, işlerin doğru yapılmasını sağlar.



I.1.2.2.Kaynaklar

I.1.2.3.Yönetim temsilcisi

Firmanın yürütme sorumluluğuna sahip yönetim organı, içinden bir üyesini temsilci tayin etmelidir.

I.1.3.Yönetimin Tarafından Yapılan İnceleme

Belirli zaman aralıklarında kalite sistemi, kalite politikası ve kalite hedefleri incelenecektir.

I.2. KALİTE SİSTEMİ

I.2.1.Genel

I.2.2.Kalite Sistemi Prosedürleri

Çalışanlar için istenilen dokümante edilmiş prosedürlerin boyutu ihtiyaç duyulan belgelere, kullanılan yöntemlere ve çalışmayı gerçekleştiren personele verilmesi gereken eğitimlere bağlı olacaktır.

BİR FİRMADA IS0 9001 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE DİKKATE ALINACAK HUSUSLAR



BİR FİRMADA IS0 9001 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE DİKKATE ALINACAK HUSUSLAR

I.2.3.Kalite Planlaması

Kalite Planlama, kalite sistem planlaması ile ürün kalite planlarını kapsar.

KALİTE SİSTEM YAPISI **aşağıdaki gibidir:**

KALİTE EL KİTAB

-KALİTE POLİTİKASI İÇERİR.
-GENEL SİSTEMİ GÖZÖNÜNE SERER.
-PAZARLAMA ARACIDIR.
-İLETİŞİM MEKANİZMASIDIR.
--EĞİTİM ARACIDIR.
-SİSTEMİ GÖZDEN GEÇİRİR.

PROSEDÜRLER

-İŞİN SAFHALARINI TANIMLAR.
-KALİTE EL KİTABINDAKİ POLİTİKAYI DESTEKLER.
-MÜŞTERİ İSTEKLERİNİ KARŞILAR.

TALİMATLAR

-NE YAPILMASI GEREKTİĞİNİ GÖSTERİR.

DESTEK DOKÜMANLAR



I.3.SÖZLEŞMELERİN İNCELENMESİ

Sözleşmenin gözden geçirilmesi dört başlık altında toplanır. Burada sözleşme ve sipariş gerekliliğinin yanına sözleşme öncesi düzenlemelere de yer verilmiştir.

I.4.TASARIM KONTROLÜ

Tasarım kontrolü maddesine üç husus eklenmiştir. Tasarımın geçerliliği ve tasarımı doğrulama.

I.5.DÖKÜMAN KONTROLÜ

Dış kaynaklı dokümanları da kapsayan doküman ve veriler basılı kopya ya da elektronik ortamda saklanabilir.

BİR FİRMADA IS0 9001 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE DİKKATE ALINACAK HUSUSLAR



I.6. Satın alma

Firma, satın alınan ürünün, belirlenen şartlara uymasını sağlamak için dokümante edilmiş prosedürler oluşturulmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır. Taşeronun ve sözleşmenin bu çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir.

I.7. MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜN

Müşterinin temin ettiği ürünün doğrulanması, depolanması ve bakımının kontrolü amacı ile, dokümante edilmiş prosedürler oluşturulmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır. Böyle bir ürünün kaybolması, hasar görmesi veya kullanıma uygun olmaması durumunda, kayıt tutulmalı ve müşteriye rapor edilmelidir.

I.8. ÜRÜN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ

Ürün tanımlama ve izlenebilirliği için uygun bir şekilde dokümante edilmiş prosedürler oluşturulacaktır.

I.9. SÜREÇ KONTROLÜ

Süreç kontrolü; üretim, servis ve bakım safhalarını içerecek şekilde genişletilmiştir.



I.10.MUAYENE VE DENEY

Ürünün belirlenen şartlarda yerine getirildiğini doğrulamak amacı ile muayene ve deney faaliyetleri için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır. Gerekli muayene ve deneyler, tutulacak kayıtlar, kalite planında veya dokümante edilmiş prosedürlerde detaylandırılmalıdır.

I.11.MUAYENE, ÖLÇME VE DENEY EKİPMANININ KONTROLÜ

Ürünün belirlenen şartlara uygunluğunun gösterilmesi amacıyla, kullanılan deney ölçme, muayene ve deney teçhizatının kontrolü, kalibrasyonu ve bakımı için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır. Muayene, ölçme ve deney techizatı, ölçüm belirsizliğinin bilindiğinden ve bu belirsizliğin istenilen ölçme yeteneği ile tutarlılığından emin olunacak şekilde kullanılmalıdır.



I.12.MUAYENE VE DENEY DURUMU

Ürünün muayene ve deney durumunun uygun yöntemlerle yapılacağı belirtilmiştir.

I.13.UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ

Yeniden işlenen ürünler kalite planlarına veya dokümante edilmiş prosedürlere göre yeniden muayene edilecektir.

I.14.DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER

Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin yürütülmesi için dokümante edilmiş prosedürler oluşturulmalı ve sürekliliği sağlamalıdır.

I.15.TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA, KORUMA VE SEVKİYAT

Ürünün taşınması, depolanması, ambalajlanması, muhafaza ve sevkiyatı ile ilgili dokümante edilmiş prosedürler oluşturulmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır.



I.16.KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ

Kalite kayıtlarının tamamlanması, toplanması, tasnifi, ulaşılması, dosyalanması, muhafazası, bakımı, elden çıkarılması için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır.

I.17. KURULUŞ İÇİN KALİTE KONTROLÜ

Kalite ile ilgili faaliyetlerin planlanan düzenlemelere uyup uymadığının; bu düzenlemelerin etkili olarak uygulanıp uygulanmadığının ve amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının sistematik ve tarafsız olarak incelenmesidir.

I.18. EĞİTİM

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için dokümante edilmiş prosedürler oluşturulmalı, sürekliliği ve kaliteyi etkileyen faaliyetler uygulayan tüm personelin eğitimi sağlanmalıdır.



Verilen belirli işleri yapan personel gerektiğinde öğrenim, eğitim ve tecrübeleri esas alınmak üzere değerlendirilmelidir. Eğitimle ilgili uygun kayıtlar tutulmalıdır.

I.19.SERVİS

Servisin belirlenen şartları karşılayacak şekilde yerine getirilmesi, doğrulanması ve rapor edilmesi için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturulmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır.

I.20.İSTATİSTİK TEKNİKLER

Proses yeterliliği ve ürün karakteristiklerini tespit etmek, kontrol etmek ve doğrulamak için ihtiyaç duyulan istatistik teknikleri belirlenmelidir.



Bir firma ISO 9000 belgelerinden birine başvurmak için yukarıdaki maddeler çerçevesinde yapılanmaya gitmelidir. Bütün bu şartlar yerine getirildikten sonra, ilgili kuruma başvurularak belge talep edilir. ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 ile ilgili taleplerin kapsamları geride ifade edilmiştir. Bu kapsam çerçevesinde belge için talepte bulunur.



TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ

TSE



TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ

Türk Standartları Enstitüsü (TSE) 14 Ekim 1954 yılında Türkiye Odalar Birliği bünyesinde kurulan bir kamu kurulu olup, son on yılda büyük atılımlar içerisine girmiştir.

TSE, çeşitli ihtisas alanlarında 12.000 Türk standardını hazırlamış ve ülke ekonomisinin yararına sunmuştur. Bu standartlardan 800 kadarı çeşitli bakanlıkların tebliğleri ile Resmi Gazete'de yayınlanarak mecburi yürürlüğe girmiştir. Enstitü, hizmette meydana gelen artışlar karşısında Ankara merkezdeki imkanlarını Bölge Müdürlükleri, Mahalli Temsilcilikler ve Mahalli Laboratuarlar ile takviye ederek görevlerini tüm yurda yayarak sürdürmeye çalışmaktadır.



TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ

TSE çeşitli dünya standart örgütleri ile de ilişki içindedir. ISO 9000 belgesi TSE'den alınabilir.
TSE'nin görevleri şunlardır:

***Her türlü standartları hazırlamak veya hazırlatmak,**
***Enstitü bünyesinde veya dışında hazırlanan standartları tetkik etmek ve uygun bulduğu takdirde Türk Standartları olarak kabul etmek,**
***Kabul edilen standartları yayınlamak ve ihtiyari olarak uygulamalarını teşvik etmek, mecburi olarak yürürlüğe konmalarında fayda görülenleri ilgili bakanlığın onayına sunmak.**



TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ

***Özel ve kamu sektörünün talebi üzerine standartları veya projeleri hazırlamak ve sunmak.**

***Standartlar konusunda her türlü bilimsel ve teknik incelemelerle araştırmalarda bulunmak, yabancı ülkelerdeki benzeri çalışmaları takip etmek, uluslararası veya yabancı standart kurumları ile ilişkiler kurmak ve bunlarla işbirliğinde bulunmak,**

***Üniversiteler ve diğer bilimsel ve teknik kurumlarla işbirliği sağlamak, standardizasyon konularında yayın yapmak, ulusal ve uluslararası standartlardan arşivler meydana getirmek ve ilgililerin faydalarına sunmak.**



TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ

*Standartlarla ilgili araştırma maksadıyla ve ihtiyari standartların tatbikatında kontrol için laboratuarlar kurmak, muayene, analiz ve deneyleri özel ve kamu sektörünün talep edeceği teknik çalışmaları yapmak ve rapor vermek.

*Yurtta standart işlerini yerleştirmek ve geliştirmek için elemanlar yetiştirmek ve bu maksatla kurslar açmak ve seminerler tertiplemek.

*Standartlara uygun ve kaliteli teşvik edecek her türlü çalışmaları yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri tanzim etmek.
*Metroloji ve kalibrasyon ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak ve gerekli laboratuarları kurmak.



ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI



İSO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Kalite güvence sistemi, kalitenin güvence altına alınması ile ilgili olarak işletmenin tüm bölümlerinin sorumluluk taşıdığı gerçeğinden hareketle, tasarımdan satış sonrası hizmete kadar her aşamada gerekli teknik ve organizasyonel tedbirler yardımı ile rasyonel bir çalışma süreci sağlayarak hata olasılığını ortadan kaldıran ve kendini denetleyen bir kalite sistemini ortaya koymaktadır.

ISO 9000 Kalite güvence sistemi başlangıçta firmaya ek yükler getirme ve bürokrasinin artırılması olarak görülse de faaliyetlerin düzenli bir şekilde sürdürülmesi sonucunda sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:



İSO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

*Ürünün tasarımdan kullanıcıya ulaşıncaya ve hammaddeden işlenmiş bir bütün haline gelinceye kadar geçirdiği tüm aşamalar önceden tanımlanmış olduğundan yapılan tüm faaliyetler belgelenir.

*Kalite Güvence Sistemi, müşterilerin talep ettiği veya üretici firma tarafından vaat edilen nitelikteki ürün veya hizmeti almasını sağlamaktır. Böylece müşterinin zarar görmesi olasılığı ortadan kaldırılmaktadır.

*Kalite Güvence Sistemi, doğrudan olmasa bile, dolaylı olarak ürün veya hizmetin minimum maliyetle sağlanmasını hedeflerken bunun yanı sıra kanuni hükümler, standartlar ve müşteriler tarafından da talep edildiğinden bu talepler karşılanabilmektedir.



İSO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

*Bir işi bir defada hatasız olarak yapma ilkesinin kalite çemberlerinin de desteği ile doğal sonuçlarından birisi zaman ve hammadde kayıplarından %40 düzeyinde tasarruf sağlamaktadır.

*Küreselleşme eğiliminin giderek hızlandığı "küçülen" dünyamızda uluslararası standartlarda bir üretim yapıldığının belgelenmesinin taşıdığı önemin büyüklüğü çok açıktır.

*Müşteri odaklı bu yönetim anlayışında müşteriler, şirketin ortakları kabul edilerek açıklık, dürüstlük ve hızlı iletişim temelinde tüketicinin en kaliteli ürünle en üst düzeyde tatmin sağlaması da kolaylaşmış olacaktır.



İSO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

*Kalite Güvence Sisteminin diğer bir yararı da her bir ürün veya hizmetin ayrı ayrı değerlendirilmesi ihtiyacını genellikle ortadan kaldırmasıdır. Sistemin belgelendirilmesi, organizasyonun kalite sisteminin amacını destekleyen mekanizmalara sahip olduğuna ve sistem gücüne kefil olmaktadır.

*Etkin bir kalite güvence sistemi ile yapılmış hataları aramak yerine, bunların nedenleri üzerine gidilerek hata kaynaklarının ortadan kaldırılması ile uğraşır. Bunun sonucunda kalitede süreklilik, daha iyi rekabet gücü, müşteriye güven duygusu verme, üretimin her aşamasında hataların azaltılması, yüksek verimlilik, çağdaş bir çalışma ortamı çalışanlara yüksek motivasyon konularında yararlar sağlar.



ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

*Günümüzde gelişmiş ülkelerde Kalite Güvence Sistemi, toplu iş sözleşmelerinde sendikaların talebi olarak ortaya çıkmaktadır.

ISO-9000 ile çalışan bir işletmenin diğerlerine göre bir rekabet gücünü fazla olması, işletmeye yüksek performans sağlaması, çalışanların işsiz kalma riskini azaltacak ve bağlılıklarını arttıracaktır.

Diğer yandan şirket yönetimi de böyle bir sistem sayesinde bir personel politikası uygulama imkanı bulacaktır.



İSO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Yapılan çeşitli araştırmaların ortak sonucu olarak ISO-9000 uygulayan firmaların görüşlerine göre ISO-9000 standartlarının sağladığı faydalar şunlardır:

***Amaç birliği sağlanır,**
***Bölümler arası koordinasyon yükselir,**
***Daha iyi mamul tasarlanır,**
***Doğa ve çevrenin korunmasına önem verilir,**
***Etkin bir yönetim sağlanır,**
***Hurda, yeniden işleme ve müşteri şikayetleri azalır,**
***İstatistiksel tekniklerin kullanımı ile; mamul ve proseslerin güvenilirliği sağlanır.**



İSO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

*Kalite maliyetleri kontrol altında alınır,
*Kaliteye bağlılık ve sahiplenme artar,
*Kar artar,
*Maliyet azalır,
*Mamul ve hizmet kalitesi artar,
*Motivasyon artar, çalışanların moralleri yükselir ve böylece huzurlu bir iş ortamı sağlanır,
*Müşteri kaybı azalır,
*Müşteri ve yan tedarikçiler ile sıkı bir işbirliği sağlanır,
*Müşterilerle yapılan sözleşmelere açıklık getirilir,
*Müşteriler tatmin edilir,
*Müşterilerin güven kaybı azalır,
*Pazar kaynı azalır ve daha çok pazar payı artışı elde edilir.



İSO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

*Plan, program ve hedeflenen bütçelere gerçekçi yönden ulaşılır,
*Rekabet gücü artar,
*Satın alma işlemlerinde ve malzemede tasarruf sağlanır,
*Sorunlar zamanında veya oluşmadan önlenir,
*Şirket kaynakları en iyi şekilde kullanılır,
*Şirket kültürü olumlu yönde gelişir,
*Şirket personeli arasında insan ilişkileri geliştirilerek, iletişimin artması sağlanır,
*Şirket saygınlığı artar,
*Takım ruhu ve çalışmaları gelişir,
*Uygulanan eğitimler sonucu, nitelikli personel gücü artar,
*Verimlilik ve etkinlik artar.



ISO 9000 BELGESİ YETER Mİ?

Bu yolda bir hayli emek ve para harcadıktan sonra belge alan kuruluş tarafından bir hayal kırıklığı ve şaşkınlık ile karşılanabilir.

Sorunun cevabı:

"HAYIR" dır.

NEDEN?



NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN?

Çünkü;

***ISO 9000-Kalite Güvence Sistemi –adı üstünde- "Kalite"yi güvence altına almak üzere geliştirilmiştir. Oysa başarı için üstün rekabet gücüne ihtiyaç vardır. Üstün rekabet gücünün öğeleri ise "Kalite-Maliyet-Ölçü- üstünlüğü ile sağlanır. Her ne kadar IS0 9000 sistemi kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmeyi hedeflerse de, salt bu sistemin sağlayacağı ekonomiler çoğu zaman maliyetleri yeterince düşürememektedir. Prodüktiviteyi arttırmayı doğrudan hedefleyen sistemler ve organizasyonlara ihtiyaç vardır. Bunun en bariz kanıtı, ISO 9000 gibi gelişmiş kalite güvence sistemlerine sahip bazı kuruluşların gerekli prodüktivite düzeyini gerçekleştirememekten ötürü zor duruma düşmeleri, hatta kimi zaman iflasın eşiğine gelmeleridir.**



*Başarı tüm fonksiyonlarda başarılı olmayı gerektirir. Şirketi karlı yapmak için tasarım, üretim ve kalite kontrol üstünlüğü yetmez; finans, stratejik planlama, üretim planlama ve insan kaynakları yönetim sistemlerinin de başarılı olması gerekir. Oysa, ne ISO 9001 (Üretimde Kalite), ne ISO 9004-2 (Hizmette Kalite), ne de ISO 9001 ile ISO 9004-2'nin birleşimi, bir şirketin tüm hayati fonksiyonlarını kapsamaktadır.



NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN?NEDEN?

Yüksek performans ve ticari başarı sağlayan şirketleri tanımlamak için kullanılan sıfatlar genellikle şunlardır:

*Müteşebbis
*Hızlı- dinamik
*Fırsatları değerlendiren
*Yenilikçi
*Ürün çeşitliliğine sahip
*Sinerji özelliği olan
*Pazarı yönlendiren

NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN?NEDEN?



NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN?NEDEN?

ISO 9000 sistemi ürün ve hizmette belli bir standardı tutturmayı ve onu korumayı hedefler. Oysa, rekabet ortamında çalışan bir şirket için Pazar "hareket halindeki hedef" gibidir; ihtiyaç ve beklentiler sürekli değişir. Hatta, çoğu zaman şirketin bu hareketliliği sağlaması ve kendine bir yer açması gerekmektedir. Başka bir ifade ile, rekabetçi bir kalite sistemi durağan hali değil, "sürekli geliştirme" ortamını sistemli hale getirmek gerekmektedir.

NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN?NEDEN?



NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN?NEDEN?

Bu öneriye karşı fikir beyan edenler bir şirketin önce ISO 9000 sistemine uymalarını, arkasından da dinamik-rekabetçi yapılanmaya yönelmelerini salık vermektedir.

Ancak,şirket mevcut durumu ayrıntılı ve bürokratik bir sistem içinde kalıplaştırırsa sonradan bu şirketi dinamikleştirmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle oluşturulacak sistem dinamik bir yapıyı mümkün kılacak şekilde tasarlanmalıdır.

NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN?NEDEN?



*ISO 9000 sistemi kalitenin sağlanmasında çağı kapanmakta olan bir çeşit "muayene" anlayışını sürdürmektedir. Gerek "bağımsız" bir kalite güvencesi yetkilisinin tayin edilmesini öngörmesi, gerekse denetimlerin birbirinden bağımsız birimlerce gerçekleştirilmesini öngörmesi "özdenetim"e dayalı sürekli gelişme ilkesine ters düşmektedir.

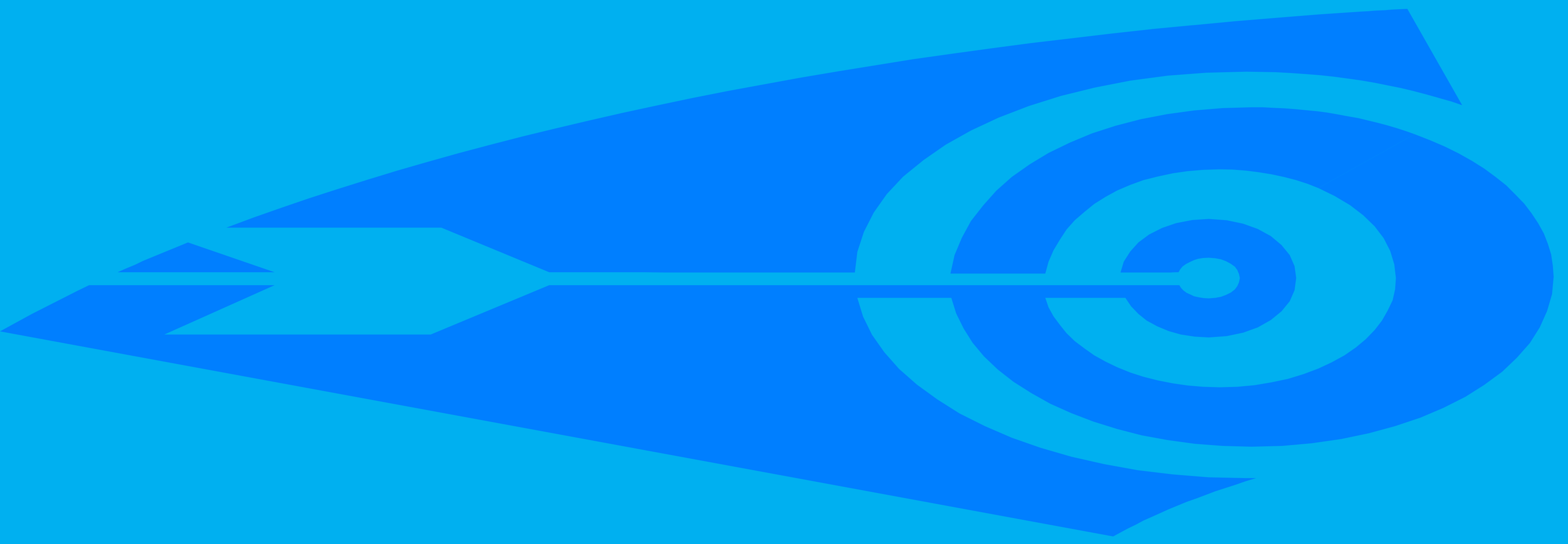
Yine şirketin ISO 9000'e uygunluğu da ancak bağımsız bir üçüncü kuruluşça belgelendirilebilmektedir. Uygunluğu belgelemek için yapılan denetim birkaç gün gibi kısa bir sürede tamamlandığından haliyle bir çeşit "örnekleme" ile belli birimler incelenmekte, %100 bir denetim yapılamamaktadır. Belge alındıktan sonra da ancak yılda iki kez yapılan ara denetimlerle sistemin geçerliliği kontrol edilmektedir. Özetle, sistem muayeneye ve örneklemeye dayalıdır. %100 Kalite ise muayene ve örnekleme ile güvenceye alınamaz.



***ISO 9000 sisteminde oldukça sık geçen iki ifade vardır: "Dokümante etmek" ve "kaydetmek". Kalite güvencesi ve kalite geliştirme konularında yeterli tecrübeye sahip olmayan şirketler bu ifadelerden çıkardıkları anlama göre hemen her şeyi kağıda dökmeye çalışabilirler. Bunun sonucu ise kaçınılmaz bir kırtasiye ve bürokrasi olmaktadır. Artan iş hacmi ve buna paralel olarak genişleyen kadrolar bir taraftan da işleri yavaşlatmakta ve rekabetin gerektirdiği dinamizmi öldürmektedir. İyi bir kalite sistemi kırtasiyeyi ve bürokrasiyi artırmaz; uygulanması gereken işlemleri tarif eder ve gerçekten ihtiyaç duyulan verilerin toplanması sağlar.**

Yukarıdaki açıklamalarda anlatılmak istenen ISO 9000 sisteminin yararsız olduğu değil, fakat tek başına başarıyı sağlamada yetersiz olduğudur.

NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN? NEDEN?NEDEN?



***ANLATILMAK İSTENEN ISO 9000 SİSTEMİNİN YARARSIZ OLDUĞU DEĞİL,**

***TEK BAŞINA BAŞARIYI SAĞLAMADA YETERSİZ OLDUĞUDUR.**

ありがとう

TEŞEKKÜRLER

ありがとう



Faydalanılan Kaynaklar

*Diken Ahmet, Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları, No:8, Konya ,1998

*Hasan Ali Yıldırım, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel, 2002

*İsmet Galip Yolcuoğlu, İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi,Golden Print, Mart,2001.

*Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, 1999.

*Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, 2001.

*Muhsin Halis,Paradigmadan uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta, 2000.